

Abschlussarbeit zur Erlangung des Grades

Bachelor of Arts

Im Studiengang Sportmanagement an der Karl-Scharfenberg-Fakultät

der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

zum Thema:

Internationalisierung des FC Bayern München

Eingereicht von: Keno Strenge
Erster Prüfer: Professor Dr. Albert Galli
Zweiter Prüfer: B.A. Lukas Imbusch
Eingereicht am: 03.02.2017

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abstract	V
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Grundlagen	3
2.1 Profifußball aus betriebswirtschaftlicher Sicht	3
2.2 Sportmarketing	4
2.3 Der Marketing-Managementprozess	5
2.4 Der Marketing Mix im Sport	6
2.5 Grundlagen der Internationalisierung	10
3 Der FC Bayern München	14
3.1 Organisationsstruktur.....	14
3.2 Wirtschaftliche Betrachtung	16
3.3 Die Marke FC Bayern München.....	19
4 Die Rolle der Deutschen Fußball Liga.....	22
4.1 Organisation der DFL	22
4.2 Medienvermarktung durch die DFL.....	23
5 Internationalisierung des FC Bayern München	27
5.1 Gründe und Ziele.....	27
5.2 Internationale Zielmärkte	29
5.2.1 China	30
5.2.2 USA.....	31
5.3 Marketingmaßnahmen im Rahmen des Markteintrittes	32
5.3.1 Marketing-Reisen	32
5.3.2 Digitalisierung	35
5.3.3 Spielertransfers und Nachwuchsförderung	37
5.3.4 Weitere mögliche Ansätze	39
6 Fazit und Ausblick.....	40
Literaturverzeichnis.....	44
Ehrenwörtliche Erklärung.....	53

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen des Markteintrittes.....	12
Abbildung 2: Umsatzentwicklung der FC Bayern München AG – Konzern.....	16
Abbildung 3: Umsatzerlöse der FC Bayern München AG 2015/2016 und 2014/2015	17
Abbildung 4: Die umsatzstärksten Profiligen 2014	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleichsübersicht Social Media	36
---	----

Abkürzungsverzeichnis

BVB	Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund
bzw.	beziehungsweise
bspw.	beispielsweise
ca.	circa
CL	UEFA Champions League
EL	UEFA Europa League
et al.	et alia
DFL	Deutsche Fußball Liga GmbH
DFL DS	DFL Digital Sports GmbH
DFL SE	DFL Sport Enterprises GmbH
d. h.	das heißt
FCB	Fußball Club Bayern München
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GPS	Global Premier Soccer
i. d. R.	in der Regel
NBA	National Basketball Association
NFL	National Football League
NHL	National Hockey League
Mio.	Millionen
MLB	Major League Baseball
Mrd.	Milliarden
o. J.	ohne Jahr
o. S.	ohne Seite
S.	Seite
sog.	sogenannt
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
v.a.	vor allem
WM	FIFA Fußball Weltmeisterschaft
z. B.	zum Beispiel

Abstract

Der FC Bayern München (FCB) ist in Deutschland sportlich wie wirtschaftlich der klare Marktführer im Profifußball. Auf internationaler Ebene misst sich der FCB in der UEFA Champions League mit anderen Top-Clubs aus Europa. Der Wettbewerb zwischen den erfolgreichsten Clubs nimmt immer mehr zu. Um konkurrenzfähig zu bleiben, ist es daher notwendig hohe Umsätze zu erzielen. Aufgrund einer zunehmenden Marktsättigung im Inland rücken die Wachstumspotentiale im Ausland verstärkt in den Fokus. Vor diesem Hintergrund soll in die vorliegende Arbeit die Internationalisierung des FC Bayern München genauer untersucht werden. Dabei soll die Frage beantwortet werden, wie die Internationalisierung zum Unternehmenserfolg beitragen kann und welche Maßnahmen für eine erfolgreiche Marktbearbeitung wichtig sind.

Durch die Auswertung umfangreicher Literatur sollen zunächst die grundlegenden Schwerpunkte des sehr weiten Themenbereichs erläutert werden. Mit den Ausführungen über das ökonomische Modell des Fußballs, dem Sportmarketing und den Grundlagen der Internationalisierung soll ein umfassender und verständlicher Überblick über die relevanten Themenfelder gegeben werden. Darauf aufbauend wird der FC Bayern München als Fußballunternehmen näher betrachtet. Ferner wird auch die Entwicklung der Deutschen Fußball Liga (DFL) im Zusammenhang mit der Zentralvermarktung der Medienrechte für die Bundesliga beleuchtet. Danach werden die Gründe und Potentiale einer Internationalisierung des FC Bayern München herausgearbeitet. Letztlich sollen die Maßnahmen in den Zielmärkten China und USA dargestellt, bewertet sowie zusätzliche Möglichkeiten zur erfolgreichen Internationalisierung aufgezeigt werden.

Die Ausführungen dieser Arbeit verdeutlichen die Relevanz der Internationalisierung für den FC Bayern München. Die Sättigung des Inlandsmarktes, der zunehmende Wettbewerbsdruck und die großen Potentiale in den Umsatzbereichen Sponsoring, Merchandising und mediale Vermarktung machen eine Internationalisierung alternativlos. Marketing-Maßnahmen wie die Auslandsreisen nach China und in die USA sind dabei genauso wichtig wie die länderspezifische Anpassung der Online-Angebote oder Kooperationen mit Unternehmen. Aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit zwischen den Clubs und der DFL muss eine noch stärkere Zusammenarbeit erfolgen. Der FC Bayern München ist insgesamt als früher Folger mit einer Wasserfall-Strategie einzuordnen, der den chinesischen und amerikanischen Markt vor allem durch langfristige Kooperationen und Kommunikationsmaßnahmen bearbeiten will. Im ersten Schritt geht es dabei darum, die Marke zu positionieren und mehr Fans in den Zielmärkten für sich zu gewinnen. Im zweiten Schritt

können mittelfristig die Umsätze durch neue Sponsoren, erhöhter Merchandising-Nachfrage sowie Erhöhung der internationalen Medienvermarktung gesteigert werden.

Durch neue Technologien oder weitere Diversifikation können in Zukunft möglicherweise weitere Wachstumspotentiale erschlossen werden. Wichtig dabei ist, dass der FC Bayern München hier zukünftig eine Vorreiterrolle einnimmt. Insgesamt ist der FCB sehr gut aufgestellt und wird durch die Internationalisierung weiterhin zu den weltweit führenden Fußballunternehmen zählen. Bei aller internationalen Ausrichtung dürfen jedoch die Fans im eigenen Land und damit die Basis des Clubs nicht vergessen werden.

1 Einleitung

Der professionelle Fußball ist längst keine nationale Angelegenheit mehr. Der Sport hat sich über Jahrzehnte hinweg stetig internationalisiert. Spieler und Trainer aus den verschiedensten Nationen sind in den nationalen Ligen tätig. Die besten Spieler wie Cristiano Ronaldo oder Lionel Messi sind weltweit bekannt. Die FIFA Fußball Weltmeisterschaft ist längst ein globales Sportereignis, das von Fans aus aller Welt verfolgt wird. Allein das Finale zwischen Deutschland und Argentinien im Jahr 2014 verfolgten knapp 700 Millionen Zuschauer weltweit.¹ Durch die stark voranschreitende Professionalisierung (Zunahme des Fachwissens und Verberuflichung) und Kommerzialisierung (erhöhte Gewinnerzielungsabsicht)² des Fußballs kam der Internationalisierung neben der sportlichen auch eine wirtschaftliche Bedeutung zu, die auch weiterführende Themen wie das Internationale Management beinhaltet. So kommt es dazu, dass die großen Fußballclubs wie Real Madrid oder Manchester United schon seit einigen Jahren über das Heimatland hinaus aktiv sind, um von der weltweit steigenden Nachfrage zu profitieren und neue Märkte zu erschließen.³

Auch der FC Bayern München (FCB) muss sich dieser Herausforderung der wirtschaftlichen Internationalisierung stellen. Als 26-maliger Deutscher Meister und 5-maliger Champions League-Sieger gehört der FCB zu den erfolgreichsten Fußballclubs Europas. Um mit den anderen Top-Clubs mithalten zu können und sportlich konkurrenzfähig zu bleiben, werden weiterhin hohe Investitionen in den Spielerkader nötig sein. Hierzu müssen die Umsätze in den Bereichen Sponsoring und Werbung, Merchandising und mediale Vermarktung weiter gesteigert werden. Die internationalen Märkte rücken hierfür immer stärker in den Fokus. Um die Potentiale im Ausland zu erschließen, ergreift der FCB eine Reihe von Marketing-Maßnahmen, welche die Popularität steigern sollen. Vor allem im Bereich der Medienrechte, die die DFL zentral für alle Bundesligisten vermarktet, sollen die Einnahmen deutlich gesteigert werden. Deshalb gibt es immer wieder nachdrückliche Forderungen seitens des FC Bayern München die Vermarktung zu verbessern.

Die Forschung im Bereich der wirtschaftlichen Internationalisierung von Proficlubs ist relativ jung, weshalb sich bislang lediglich diverse Ansätze zu Einzelaspekten finden lassen.⁴ So diskutierte Schafmeister im Jahr 2006 den Export von Dienstleistungen am Beispiel von Sportligen.⁵ Woratschek, Kunz und Brehm beleuchteten im Jahr 2008 Aspekte des internationalen Marketings der Bundesliga für den chinesischen Markt.⁶

¹ Vgl. Kantar Media (2014): Television Audience Report, S. 7.

² Vgl. Horch et al. (2014): Sportbetriebslehre, S.40.

³ Vgl. van Overloop (2015): Internationalisierung, S. 3 f.

⁴ Vgl. van Overloop (2015): Internationalisierung, S. 8 f.

⁵ Vgl. Schafmeister (2006): Auslandsvermarktung nationaler Sportserien.

⁶ Vgl. Woratschek/Kunz/Brehm (2008): Exporting a National Sport League.

Puck und Wirth untersuchten 2009 die Internationalisierung des FC Bayern München anhand der Konfiguration, Koordination und Kundenintegration und gingen dabei bereits auf die ersten internationalen Aktivitäten des FCB ein.⁷ Van Overloop (2008) setzte die internationalen Aktivitäten des FC Bayern München in den größeren Kontext des allgemeinen internationalen Managements, woraus wichtige Implikationen für diese Arbeit gewonnen werden konnten.⁸ Im Rahmen seiner Dissertation (2013) erarbeitete van Overloop weitere wesentliche Aspekte zur Internationalisierung professioneller Fußballclubs.⁹

Vor dem Hintergrund des Sportmarketings und des allgemeinen internationalen Managements versucht diese Arbeit die bisherigen Erkenntnisse und die aktuellen Entwicklungen der Internationalisierung des FC Bayern München zusammenzuführen und auch den Zusammenhang mit den internationalen Aktivitäten der DFL darzustellen.

⁷ Vgl. Puck/Wirth (2009): Internationalisierung des FC Bayern München.

⁸ Vgl. van Overloop (2008): Strategische Ansätze der Internationalisierung.

⁹ Vgl. van Overloop (2015): Internationalisierung.

2 Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel soll die relevanten theoretischen Bezugspunkte des zu behandelnden Themas darstellen. Die Ausführungen zum ökonomischen Modell des Profifußballs, zum Sportmarketing und dem Marketing-Managementprozess sowie zu den Grundlagen der Internationalisierung sollen einen Überblick verschaffen und zum Verständnis für die weitere Arbeit dienen.

2.1 Profifußball aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Der Fußballclub als Sportbetrieb kann als Anbieter von Sportdienstleistungen mit passivem Konsum eingeordnet werden. Passiver Sportkonsum bedeutet, dass Konsumenten nur passiv am Sportangebot als Zuschauer partizipieren (Zuschauersport), während beim aktiven Sportkonsum die Ausübung des Sports und die damit verbundenden Leistungen und Produkte im Mittelpunkt stehen (Teilnehmersport).¹⁰

Im ökonomischen Modell des professionellen Sports erläutert Benner die Leistungserstellung des Profisports anhand der sachgüterorientierten Produktionsschritte Input, Produktionsprozess und Output. Beim Input ist zwischen internen und externen Produktionsfaktoren zu unterscheiden. Zu den internen Faktoren zählt vor allem die menschliche Arbeitskraft in Form des angestellten Personals (zum Beispiel das Trainerteam oder Management). Besonders die Sportler, die mit ihrer Leistung maßgeblichen Einfluss auf den Produktionsprozess und das Ergebnis haben, stellen wesentliche interne Faktoren dar. Darüber hinaus gelten auch weitere Betriebsmittel (v.a. die Sportstätte/das Stadion), fremdbezogene Dienstleistungen (z.B. Catering- oder Ordnungsdienste), finanzielle Ressourcen und Veranstaltungsrechte (z.B. Lizenzen) zu den internen Produktionsfaktoren. Diese fließen zunächst im Zuge des Produktionsprozesses in die Vorkombination der Anbieter ein, um das Leistungspotential aufzubauen. Im Profifußball bedeutet das, dass die Deutsche Fußball Liga (DFL) als Veranstalter der Bundesliga Lizenzen vergibt und die Spiele terminiert, während die teilnehmenden Sportunternehmen u.a. durch Training ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Die Vorproduktion mündet unter Einbezug des externen (Produktions-)Faktors in die Endkombination (zweistufige Leistungserstellung).

Der externe Produktionsfaktor im professionellen Sport ist der Zuschauer, der das Fußballspiel als Konsument unmittelbar und vor Ort verfolgt. Durch immaterielle Güter wie Applaus und Jubel trägt er dabei aber auch entscheidend zur typischen Stadionatmosphäre bei und ist somit gleichzeitig Produzent (uno-actu-Prinzip; Prosumer)¹¹. Bei der Endkombination kommt es zur Koproduktion zwischen den konkurrierenden Sportclubs, damit

¹⁰ Vgl. Nufer/Bühler (2008a): Sportmanagement und Sportmarketing, S.14.

¹¹ Vgl. Freyer (2011): Sport-Marketing, S.82.

das Spiel überhaupt zustande kommen kann. Woratschek bezeichnet diese gleichzeitige Verbindung aus Konkurrenz und notwendiger Kooperation als „Kooperenz“¹²

Der Output, also das professionelle Fußballspiel, wird an verschiedene Abnehmer vermarktet. Dazu zählen neben dem Zuschauer die Medien, welche Übertragungsrechte kaufen, Sponsoren, welche werbliche Nutzungsrechte erwerben und Merchandising-Unternehmen, die Lizenzen für Markenzeichen erhalten.¹³

2.2 Sportmarketing

Das Sportmarketing ist nach Nufer und Bühler als spezielle Marketingdisziplin anzusehen, da es die einzigartigen Charakteristika des Sportmarketings mit den Grundlagen des allgemeinen Marketings kombiniert. Die erste Besonderheit, die das Sportmarketing beeinflusst, ist die Kooperationsbereitschaft der konkurrierenden Akteure zur Vermarktung des Gesamtproduktes. Im Fall des Profifußballs erkennt man die Zusammenarbeit der Clubs auf Ligaebene, um das Produkt Bundesliga erfolgreich durch die DFL zu vermarkten. Zweitens ist die Ergebnisunsicherheit des Sports wichtig. Der sportliche Erfolg und die Qualität des Produktes sind nur indirekt planbar, wodurch der Sport auch enttäuschungsanfällig ist. Die Abgabe eines Qualitätsversprechens ist also nur bedingt möglich. Als dritte Besonderheit kann man die verschiedenen Motive der Konsumenten bzw. der Zuschauer zur Teilnahme einer Sportveranstaltung zählen. Beim Fußball wollen viele nur den Sieg der unterstützten Mannschaft sehen und sind nur dann zufrieden. Andere dagegen kommen aufgrund des Unterhaltungsaspektes und der besonderen Atmosphäre ins Stadion. Wieder andere genießen das Hospitalityangebot in den VIP-Bereichen, während das Spiel nur zweitrangig ist. So können demnach auch die Meinungen über das Produkt auseinander gehen. Es ist daher schwierig, die verschiedenen Zielgruppen zu bedienen.¹⁴

Diese Charakteristika sind im Sportmarketing, das im Wesentlichen in zwei unterschiedliche Perspektiven differenziert werden kann, zu beachten. Die Perspektiven gehen aus der Definition nach Nufer und Bühler in Anlehnung an van Heerden hervor:

¹² Vgl. Woratschek (2004): Kooperenz im Sportmanagement, S. 10.

¹³ Vgl. Benner (1992): Risk-Management, S. 29-49; Breuer/Wicker/Pawlowski (2008): Wirtschafts- und Wachstumsmarkt Sport, S.25-29.; Horch/Schubert/Walzel (2014): Sportbetriebslehre, S.26.

¹⁴ Vgl. Nufer/Bühler (2008b): Marketing im Sport, S. 338 f.

„Sportmarketing ist die spezifische Anwendung der Marketing-Prinzipien und – Prozesse auf Sportprodukte und Sportdienstleistungen im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung. Sportmarketing umfasst dabei sowohl die Vermarktung von Sportprodukten durch Sportorganisationen („Marketing von Sport“) als auch das Marketing von sportnahen und sportfernen Produkten und Dienstleistungen durch Unternehmen mittels der Verwendung des Sports („Marketing mit Sport“).“¹⁵

Marketing von Sport bezeichnet die Vermarktung von Sportorganisationen (Clubs, Verbände, Sportler) und sportnahen Unternehmen (z.B. Sportausrüster) und deren Sportprodukte und Sportdienstleistungen mit Hilfe der betriebswirtschaftlichen Marketingmethoden. Marketing mit Sport beschreibt dagegen die Aktivitäten von verschiedensten Unternehmen, die keine Sportprodukte produzieren. Im Rahmen des Marketings der sportfernen Unternehmen dient der Sport als Werbemedium zur Erreichung kommunikationspolitischer Ziele. Sportsponsoring oder Werbung mit Sportlern als Testimonials sind Beispiele hierfür.¹⁶

2.3 Der Marketing-Managementprozess

Im Zuge der Professionalisierung und Kommerzialisierung des Sports und v.a. des Fußballs hat sich das Marketing zu einem wesentlichen Bestandteil der Führung in Sportorganisationen entwickelt.

Bruhn definiert Marketing als „eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“¹⁷

Aus dieser Definition gehen die Phasen des Marketing-Managementprozesses hervor, der die Methodik der Unternehmen zur Erreichung der Marketingziele beschreibt. Der erste Schritt stellt dabei stets die Analysephase dar, in der Analysemethoden angewendet werden, um den Markt, das eigene Unternehmen oder Konsumenten und Konkurrenten zu untersuchen. Ausgehend von den Ergebnissen der Analysephase werden in der strategi-

¹⁵ Nufer/Bühler (2011): Sportmarketing, S.7.

¹⁶ Vgl. Freyer (2011): Sport-Marketing, S.52 ff.

¹⁷ Bruhn (2012): Marketing Grundlagen, S.14.

schen Marketingplanung Ziele formuliert und eine langfristige Marketingstrategie entwickelt. Daraufhin wird in der Gestaltungsphase oder der operativen Marketingplanung der Einsatz der Marketinginstrumente detailliert festgelegt. In der vierten Phase kommt es dann zur Realisierung und Implementierung der Marketingstrategie und zum Einsatz der Marketinginstrumente. Die Kontrollphase ist der letzte Schritt des Marketing-Managementprozesses. Sie kann parallel zum gesamten Prozess oder nach Abschluss der Implementierung (ex-post) stattfinden. Hier wird vor allem überprüft, ob die gesetzten Ziele erreicht werden konnten. Gleichzeitig beginnt der Prozess von vorne und es wird versucht auf den Ergebnissen des vorherigen Durchlaufes aufzubauen und den Prozess durch gewonnene Erfahrungen und Informationen zu optimieren.¹⁸

2.4 Der Marketing Mix im Sport

Die Umsetzung der Marketingziele soll durch den langfristigen und ganzheitlichen Einsatz verschiedener Marketinginstrumente erreicht werden. Der sogenannte Marketing-Mix bezeichnet die Kombination der genutzten Instrumente. Zu unterscheiden sind die Produkt- oder Leistungs politik, die Preis- bzw. Kontrahierungspolitik, die Kommunikationspolitik und die Distributionspolitik. Im Englischen werden die Begriffe product, price, promotion und place verwendet, weshalb auch von den 4 P's gesprochen wird.¹⁹

Die Produktpolitik befasst sich mit der Gestaltung des Leistungsangebotes. Zu gestalten sind die Bereiche Kern- und Zusatzleistungen, Produktpalette, Produktqualität und die Positionierung bzw. Markierung der Produkte. Die Kernleistung im Sport sind die Wettkämpfe oder die Spiele an sich, welche durch Regeln festgelegt und deshalb nur schwer umzuformen sind.²⁰ Zudem ist die Kernleistung durch die Ergebnisunsicherheit enttäuschungsanfällig, weshalb die Zusatzleistungen eine wesentliche Rolle spielen. Im professionellen Sport ist daher ein Rahmenprogramm mit u.a. Entertainment, Gastronomie, Verkauf von Fanartikel und auch guter Service und Stadionkomfort wichtig, um die Zuschauer und Kunden besser bedienen zu können. So möchte man sich als Anbieter gleichzeitig unabhängiger vom sportlichen Wettkampf machen und die Qualität des angebotenen Leistungsprogrammes erhöhen.²¹

¹⁸ Vgl. Freyer (2011): Sport-Marketing, S.116-119.

¹⁹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012): Marketing, S. 22.

²⁰ Vgl. Bühler/Nufer (2011): Marketing im Sport, S. 47.

²¹ Vgl. Horch et al. (2014): Sportbetriebslehre, S.284 f.

Die Preispolitik hängt eng mit der Produktpolitik zusammen, da das Preis-Leistungs-Verhältnis stets zu berücksichtigen ist. Die grundsätzliche Aufgabe der Preispolitik besteht in der Bestimmung des Preises in Form von Zutritts- oder Nutzungsentgelt.²² Möglichkeiten hierzu sind die kostenorientierte Preisbestimmung (Bestimmung eines Mindestpreises aufgrund der Kosten), die nutzenorientierte Preisbestimmung (Preis-Leistungs-Verhältnis) sowie die marktorientierte Preisbestimmung. Letztere ist zwischen nachfrage- und konkurrenzorientierter Preisbestimmung zu unterscheiden. Hierfür ist die Analyse der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten und die Untersuchung der Preise der Wettbewerber notwendig. Häufig werden alle vier Formen der Preisbildung verbunden. Für den Zuschauer-sport sind bspw. Dauerkartenpreise eines Fußballclubs festzusetzen. Aber auch für Merchandising-Artikel (z.B. Trikot) oder für Werberechte erfolgt die Preisbestimmung nach den genannten Formen.²³

Daneben ist die Form der Preisstrategie zu wählen. Eine Hochpreisstrategie soll Exklusivität und hohe Qualität vermitteln. Die Niedrigpreisstrategie dagegen setzt bewusst auf tiefere Preise, um v.a. den Absatz zu erhöhen. Beispiele für beide Strategien sind die Preisunterschiede bei verschiedenen Bundesligaspielen. So werden zum einen Top-Zuschläge bei Beteiligung der Spitzenmannschaften erhoben. Wohingegen Sonderpreise für Spiele gegen den Tabellenletzten angeboten werden. Auch Preisdifferenzierungen durch die Segmentierung nach Alter oder Sitzplatzkategorie sind üblich und genau wie Rabatte und Prämien Teil der Preispolitik.²⁴

Gegenstand der Distributions- oder Vertriebspolitik sind alle betrieblichen Aktivitäten, die der Übermittlung der Leistungen vom Anbieter zum Kunden dienen.²⁵ Unterschieden wird grundsätzlich zwischen den direkten und indirekten Vertriebswegen, dem Eigen- und dem Fremdvertrieb und zwischen den Vertriebsmedien, die persönlich, schriftlich, telefonisch oder elektronisch sein können.²⁶ Daneben gibt es spezielle Formen des Vertriebs zu denen der Vertrieb durch horizontale (z.B. Zusammenarbeit zweier Sportvereine) und vertikale Kooperationen (bspw. zwischen Fachverbänden auf Landes- und Bundesebene) zählt. Auch die Standortwahl kann relevant für den Vertrieb von Sportorganisationen sein und sich positiv auf die Nachfrage auswirken. Sponsoren können ebenfalls als Vertriebsweg angesehen werden, indem sie bspw. auf das Angebot ihres gesponserten Sportpartners hinweisen. Darüber hinaus gilt die Distribution durch Agenturen längst als etabliertes Mittel im Profisport. Agenturen treten dabei häufig als Vermittler zwischen den Sportun-

²² Vgl. Riedmüller (2008): Marketingkonzepte, S. 120.

²³ Vgl. Nufer/Bühler (2008b): Marketing im Sport, S.345 f.

²⁴ Vgl. Freyer (2011): Sport-Marketing, S. 447-450.

²⁵ Vgl. Riedmüller (2008): Marketingkonzepte, S. 120.

²⁶ Vgl. Freyer (2011): Sport-Marketing, S. 457 f.

ternehmen und den Kundengruppen wie den Medien, den Wirtschaftsunternehmen oder den Sportlern auf. Die Medien sind durch den Kauf von Übertragungsrechten aber nicht nur Kunden, sie stellen auch eine wichtige Vertriebsmöglichkeit dar. Denn vor allem durch Liveübertragungen hat das Sportunternehmen die Möglichkeit sein Produkt einer breiten Öffentlichkeit zu präsentieren. Außerdem können Tourneen als besonderer Vertriebsweg angesehen werden. Gerade in der Unterhaltungsindustrie, und so auch im Sport, ist zu beobachten, dass der Dienstleister immer häufiger zum Zuschauer kommt. Durch die seltene Gelegenheit, die sich den Zuschauern vor Ort bietet, ist die Nachfrage i.d.R. besonders hoch.²⁷ Im Fußball ist diese Form des Vertriebs bei der Vergabe der Fußball-Weltmeisterschaften durch den Weltverband Fédération Internationale de Football Association (FIFA) oder bei Marketingreisen von Fußballclubs im Ausland zu erkennen.

Das letzte und gleichzeitig das ausdifferenzierteste der klassischen vier Marketinginstrumente ist die Kommunikationspolitik. Die Aufgabe der Kommunikationspolitik besteht in „der Leistungsdarstellung gegenüber seinen Zielgruppen.“²⁸ Dabei stehen v.a. psychologische Kommunikationsziele, weniger aber ökonomische Ziele, im Vordergrund. Psychologische Ziele sind u.a. die Erhöhung des Bekanntheitsgrades, emotionale Aktivierung, Imagepflege, Markenpositionierung oder simple Informationsvermittlung.²⁹ Die Instrumente hierfür sind in klassische Kommunikationsinstrumente, wie TV-, Radio-, oder Printwerbung (above the line), und nicht-klassische Kommunikationsinstrumente, wie bspw. Corporate Identity Policy, Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations, Sponsoring oder Event-Marketing (below the line), unterteilt.³⁰

Die relevantesten Instrumente für den professionellen Sport sollen nachfolgend kurz näher erläutert werden.

„Unter Corporate Identity versteht man das Erscheinen oder Auftreten („die Persönlichkeit) einer Institution. Es soll möglichst einheitlich und in sich selbst stimmig und glaubhaft nach außen und innen (!) gestaltet werden.“³¹ Die Corporate Identity (CI) gilt als Voraussetzung für ganzheitlich abgestimmte Kommunikation. Dabei besteht die CI aus den drei Teilkomponenten Corporate Design (CD), Corporate Behaviour (CB) und Corporate Communication (CC). Langfristig kann die Unternehmensidentität nach innen ein Wir-Gefühl erzeugen. Nach außen soll sie zur Imagebildung beitragen.³² Damit leistet die CI

²⁷ Vgl. Freyer (2011): Sport-Marketing, S. 461-468.

²⁸ Bruhn (2012): Marketing Grundlagen, S. 199.

²⁹ Vgl. Bruhn (2012): Marketing Grundlagen, S206.

³⁰ Vgl. Nufer/Bühler (2011), S. 333 f.

³¹ Vgl. Freyer (2011): Sport-Marketing, S. 479.

³² Vgl. Freyer (2011): Sport-Marketing, S. 478-482.

einen erheblichen Beitrag zur Entstehung einer Marke. Im Fußball sind zum Beispiel das Vereinslogo, die Vereinsfarben oder das Stadion Teil des CDs. Spieler, Trainer und verantwortliche Manager können zudem durch positives Verhalten zur CB und CC beitragen. So kann eine einheitlich gestaltete Corporate Identity die Besonderheiten eines Clubs herausstellen und zur Abgrenzung gegenüber Konkurrenten dienen.³³

Die Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations (PR) spielen angesichts der großen öffentlichen Wahrnehmung des Sports und besonders des Fußballs eine wichtige Rolle.³⁴ Dabei geht es insbesondere um die Pflege der Beziehungen zu internen und externen Anspruchsgruppen bzw. Öffentlichkeiten. Die interne PR richtet sich an die Mitarbeiter, Mitglieder oder Partner eines Clubs. Hier geht es v.a. darum, einen guten Informationsaustausch und Vertrauen zu schaffen sowie die Bindung zu stärken. Zur externen Öffentlichkeit gehören die Medien. Es gilt der breiten Öffentlichkeit z.B. in Presskonferenzen oder Interviews ein positives Bild des Clubs zu vermitteln. Besondere Relevanz hat das Internet. Hier können Inhalte durch verschiedene Kanäle wie YouTube, Facebook, Twitter o.ä. soziale Medien verbreitet werden und zur Profilierung des Fußballclubs beitragen.³⁵

Das Sponsoring ist einer der wichtigsten Kommunikationsinstrumente im professionellen Sport. Bruhn definiert Sponsoring allgemein als: „Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Marketing- und Unternehmenskommunikation zu erreichen.“³⁶

Dabei ist das Sportsponsoring für viele Unternehmen als Teil der Unternehmenskommunikation besonders relevant. Denn im emotionalen Umfeld des Sports empfinden die Rezipienten die Werbebotschaften oft als nicht störend. Außerdem können durch die hohe öffentliche Aufmerksamkeit und die mediale Berichterstattung hohe Kontaktzahlen erreicht werden, gerade im Bereich des Profifußballs. So können Verbände, Vereine oder auch einzelne Spieler gesponsert werden. Bekannte Maßnahmen im Fußball sind bspw. das Trikotponsoring, das Naming Right eines Stadions, die Bandenwerbung oder die Ausrüs-

³³ Riedmüller, F. (2014): Marken-Management, S. 88-91.

³⁴ Vgl. Riedmüller (2008): Marketingkonzepte, S. 121.

³⁵ Vgl. Suchy (2011): Public Relations, S. 351-356; S. 359.

³⁶ Bruhn (2010): Sponsoring, S. 6 f.

tung der Spieler.³⁷ Aus Sicht des gesponserten Clubs, der bestimmte Werberechte an den Sponsor verkauft, stellt das Sponsoring eine wichtige Finanzierungsquelle dar. Darüber hinaus werden weitere Kommunikationsinstrumente wie PR-Maßnahmen mit dem Sponsoring verbunden, um die Partnerschaft zu erweitern und zu intensivieren. Daraus kann auch der Gesponserte positive Imagewirkungen erzielen.³⁸

2.5 Grundlagen der Internationalisierung

Die Bedeutung des Begriffes Internationalisierung kann nach Backhaus/Büschken/Voeth aus zwei Perspektiven erklärt werden. So beinhaltet das Wort „eine gesamtwirtschaftliche Begriffsdimension und eine einzelwirtschaftliche Perspektive.“³⁹ Im ersten Fall beschreibt die Internationalisierung das zunehmende Zusammenwachsen der Weltmärkte und den weiter steigenden Austausch von Waren, Informationen und Kapital. Damit ist sie dem Begriff der Globalisierung sehr nahe. Die einzelwirtschaftliche Perspektive dagegen bezieht sich ausschließlich auf Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeiten über die nationalen Grenzen ausweiten.⁴⁰ Im Folgenden soll daher die einzelwirtschaftliche Perspektive dem Verständnis des Internationalisierungsbegriffes zugrunde gelegt werden.

Die Führung und Koordination der Auslandsaktivitäten eines Unternehmens ist v.a. Bestandteil des internationalen Managements.⁴¹ Da im Zuge dieser Arbeit besonders die marktorientierte Unternehmungsführung relevant ist, beziehen sich die folgenden Ausführungen insbesondere auf den Teilbereich des internationalen Marketings. Dabei kann der Marketing-Managementprozess, der an die Anforderungen der Internationalisierung angepasst wird, als Steuerungsgrundlage dienen (vgl. Anhang 2).

Im ersten Schritt gilt es das externe und das interne Unternehmensumfeld zu analysieren. Die externe Analyse beinhaltet zunächst die Untersuchung der globalen Umwelt. Dabei hilft die sog. PEST-Analyse. Untersucht werden demnach politisch-rechtliche (political), ökonomische (economic), soziokulturelle (sociocultural) und technologische (technological) Faktoren der Auslandsmärkte. Darüber hinaus ist die Branche mit ihren Lieferanten, Kunden und Konkurrenten zu analysieren. Die interne Analyse soll vor allem die Stärken und Schwächen im Bezug auf internationale Aktivitäten des eigenen Unternehmens ausmachen, beispielsweise auf Grundlage einer SWOT (Strength-Weakness-Opportunities-Threats)-Analyse.⁴² Nach der Analyse und Prognose müssen zunächst Marketingziele der

³⁷ Vgl. Bruhn (2010): Sponsoring, S80-82.

³⁸ Vgl. Bagusat/Hermanns (2012): Grundlagen des Sportsponsorings, S. 473 f.

³⁹ Backhaus/Büschken/Voeth (2000): Internationales Marketing, S. 23.

⁴⁰ Vgl. Backhaus/Büschken/Voeth (2000): Internationales Marketing, S.24-26.

⁴¹ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010): Internationales Marketing-Management, S. 6.

⁴² Vgl. Roemer (2014): Internationales Marketing Management, S. 31 f.

internationalen Geschäftstätigkeiten definiert werden. Dabei sind die drei Dimensionen Zielinhalt, Zielumfang und Zielzeitraum um die Dimension des Zielgebietes zu erweitern. Festgelegt wird also welche Ziele, in welchem Maße, zu welchem Zeitpunkt, in welchem Markt realisiert werden sollen.⁴³ Die Marketingziele lassen sich dabei in ökonomische und psychologische Ziele differenzieren. Wichtige ökonomische Zielgrößen sind v.a. die Absatzmenge, der Umsatz und der Marktanteil. Besonders die Erhöhung des Marktanteils, der die relative Stärke des Unternehmens am Markt und die Konkurrenzfähigkeit angibt, ist ein wichtiges Ziel internationaler Aktivitäten.⁴⁴ Psychologische Ziele sind insb. die Steigerung der Qualitätswahrnehmung der Leistung und die Kundenzufriedenheit sowie die Erhöhung der Markenbekanntheit und die Imageverbesserung, die gerade im Dienstleistungsbereich durch die Immaterialität einen hohen Einfluss auf die Nachfrage haben können.⁴⁵

Nach der Zieldefinition muss die Wahl der zu bearbeitenden ausländischen Märkte getroffen werden. Die Ergebnisse aus der Analysephase können hierbei herangezogen werden. Die Auswahl richtet sich v.a. nach den Marktchancen und Marktrisiken. Entscheidende Marktchancen sind die Kaufkraft der Konsumenten und das Wirtschaftswachstum eines Marktes. Dagegen sind die Marktrisiken abzuwägen. Politische Risiken sind bspw. geringe politische Stabilität, Korruption oder Gefahr durch Terrorismus. Wirtschaftliche Risiken können Währungsrisiken oder sehr hohe Einstiegsinvestitionen sein. Unsicherheiten bezüglich der Präferenzen der Kunden oder die Gefahr der Substitution durch lokale Anbieter sind dagegen als soziokulturelle Ursachen zu nennen. Instrumente zur Marktauswahl können Checklisten mit relevanten Kriterien, Scoring-Modelle, die die Risiken bewerten, oder Portfolio-Analysen sein.⁴⁶

Wurden die relevanten Märkte identifiziert, sind die Formen des Markteintritts und die Timingstrategie zu wählen. Die Formen des Markteintritts können nach Stewens/Lechner durch die Höhe der Kontrollfähigkeit und des Ressourceneinsatzes typologisiert werden (vgl. Abb. 1). In Abhängigkeit der eigenen Unternehmenssituation und den Einflussfaktoren des Auslandsmarktes haben die Unternehmen demnach die Möglichkeit durch höhere Investitionen auch die Kontrolle der Geschäfte im Ausland zu erhöhen. So ist die einfachste Form des Markteintritts, der Export, durch geringen Ressourceneinsatz und geringer Kontrolle im Ausland gekennzeichnet. Ferner sind Lizenzierungen oder Leasing- und

⁴³ Vgl. Roemer (2014): Internationales Marketing-Management, S. 175 f.

⁴⁴ Vgl. Meffert/Bolz (1994): Internationales Marketing-Management, S. 96.

⁴⁵ Vgl. Bruhn/Hadwich (2016): Dienstleistungsmarketing, S. 127.

⁴⁶ Vgl. Roemer (2014): Internationales Marketing Management, S. 177-188.

Franchising-Geschäfte möglich. Diese ersten Formen des Markteintritts sind v.a. durch die Vertretung Dritter im Ausland gekennzeichnet und in erster Linie absatzgerichtet. Kooperationen in Form von Managementverträgen oder Joint Ventures (Partnerschaftsunternehmen) können durch mittlere Kontrollfähigkeit und mittleren Ressourcen typologisiert werden. Die intensivsten Formen sind Verkaufsniederlassungen, eigene Produktionsbetriebe und letztlich die Gründung eines vollintegrierten Tochterunternehmens. Diese Formen machen eine hohe bis vollständige Kontrolle der Auslandsgeschäfte möglich, benötigen aber auch einen sehr hohen Ressourceneinsatz.⁴⁷

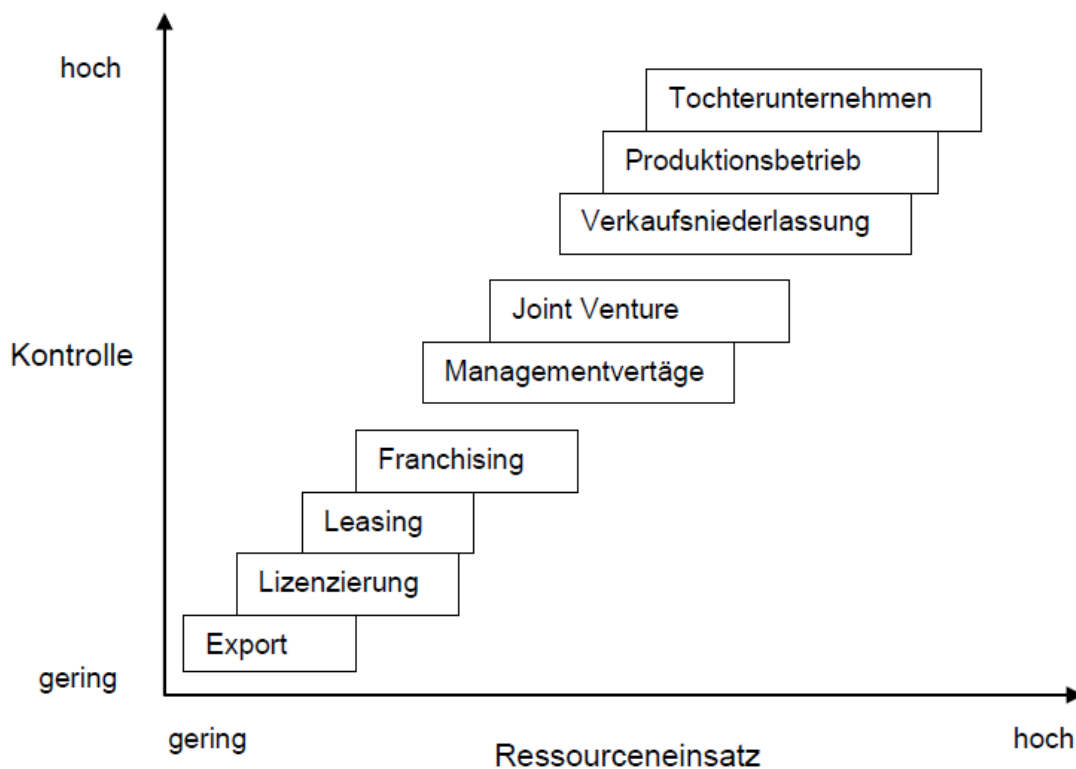


Abbildung 1: Formen des Markteintritts
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Müller-Stewens/Lechner (2002))

Mit dem Ressourceneinsatz steigt allerdings auch das Risiko. So bieten Tochterunternehmen zwar das höchste Maß an Kontrolle sowie die größten Erfolgschancen für den erfolgreichen Markteintritt und der weiteren Marktbearbeitung, jedoch ist das Risiko durch die erforderlichen hohen Investitionen auch am höchsten.⁴⁸

Die Timingstrategien legen die zeitliche Koordination des Markteintritts fest. Die länderübergreifende Timingstrategie regelt dabei die zeitliche Abfolge der Eintritte bei mehreren

⁴⁷ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2002): Einflussfaktoren der Markteintrittsform, S. 386-388.

⁴⁸ Vgl. Meffert/Bolz (1994): Internationales Marketing-Management, S. 124.

Zielmärkten, während die länderspezifische Strategie den Eintrittszeitpunkt für nur einen Markt vorgibt.⁴⁹ Die erste länderübergreifende Strategie ist die sog. Wasserfall-Strategie. Hierbei werden die Auslandsmärkte zeitversetzt und sukzessiv bearbeitet. Nachdem der erste und wichtigste Zielmarkt erfolgreich erschlossen werden konnte, kommt es zum Markteintritt im zweiten Zielmarkt. Konnte dieser ebenfalls erschlossen werden, folgt der Eintritt im dritten Markt. Die Erschließung der Märkte läuft also stufenweise ab. Die Sprinkler-Strategie dagegen setzt auf einen simultanen Markteintritt. Die ausgewählten Märkte sollen innerhalb von kurzer Zeit (ein bis zwei Jahre) zusammen erschlossen werden.⁵⁰

Bei den länderspezifischen Timingstrategien sind die sog. Pionier- und die Folgerstrategie zu unterscheiden. Pioniere setzen auf einen schnellen Markteintritt, um möglichst als erstes Unternehmen Beziehungen und Ressourcen aufzubauen und Wettbewerbsvorteile zu erhalten. Folger dagegen versuchen durch einen späteren Markteintritt Risiken und Erschließungskosten zu senken und durch die Analyse der Pioniere zu lernen.⁵¹ Die gewählten länderübergreifenden und länderspezifischen Timingstrategien sind eng verbunden. Pioniere entscheiden sich eher für eine Sprinklerstrategie, wohingegen Folger zu der weniger risikoreichen Wasserfallstrategie tendieren.⁵²

Für die Marktbearbeitung und Maßnahmenplanung in den Auslandsmärkten sind insbesondere die Entscheidungen bezüglich der Standardisierung und der Differenzierung zu treffen. Bruhn und Hadwich erklären treffend: „Während bei der Standardisierung Marketingaktivitäten länderübergreifend einheitlich gestaltet werden, erfolgt bei der Differenzierung eine länderspezifische Anpassung von Marketingkonzeptionen.“⁵³ Durch die Differenzierung können höhere Umsätze erwartet werden, da der Marketing-Mix auf die Besonderheiten der Märkte angepasst wird und die Ausrichtung an spezifische Kundenbedürfnisse möglich ist. Im Vergleich zur Standardisierung ergeben sich jedoch höhere Kosten durch den größeren Planungs- und Koordinationsaufwand. Außerdem kann die Anpassung zu einem verschwommenen Markenbild führen, was bei der Vereinheitlichung nicht der Fall ist. In der Praxis wird häufig ein Mittelweg zwischen beiden Strategien genutzt.⁵⁴

⁴⁹ Vgl. Wesnitzer (1993): Markteintrittsstrategien, S. 72.

⁵⁰ Vgl. Backhaus/Büschken/Voeth (2000): Internationales Marketing, S. 128; S. 136.

⁵¹ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010): Internationales Marketing-Management, S. 164.

⁵² Vgl. Meffert/Pues (2002): Timingstrategien, S. 414.

⁵³ Bruhn/Hadwich (2016): Dienstleistungsmarketing, S. 155.

⁵⁴ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010): Internationales Marketing-Management, S. 183.

3 Der FC Bayern München

In diesem Teil der Arbeit soll nun der FC Bayern München, im Folgenden auch FC Bayern oder FCB genannt, als zentrales Untersuchungsobjekt näher dargestellt werden. Zunächst soll dabei auf die Strukturen des Vereins bzw. der ausgegliederten Aktiengesellschaft eingegangen werden. Danach folgt eine wirtschaftliche Betrachtung, in der auf die verschiedenen Erlösbereiche Spielbetrieb, Sponsoring und Vermarktung, Medienvermarktung und Merchandising eingegangen wird.

3.1 Organisationsstruktur

Der im Jahre 1900 gegründete FC Bayern München e.V. ist mit 284.041 Mitgliedern der größte Sportverein der Welt. Die Mitgliederanzahl hat sich dabei in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt.⁵⁵ Der Verein ist Hauptanteilseigner der FC Bayern München AG (FCB AG) und alleiniger Gesellschafter der FC Bayern München Basketball GmbH. Zudem gehören sechs weitere Amateurabteilungen zum e.V.

Die Ausgliederung der Fußballabteilung in die FC Bayern München AG erfolgte im Jahre 2002. Durch den Kauf von zehn Prozent der Aktien beteiligte sich die damalige adidas-Salomon AG als erster strategischer Partner. Die 77 Millionen Euro, die der FC Bayern im Gegenzug erhielt, flossen in die Finanzierung der 2005 fertiggestellten und 340 Millionen Euro teuren Allianz Arena.⁵⁶ Nachdem die Audi AG von 2009 bis 2011 gut neun Prozent der Anteile für ca. 90 Millionen Euro kaufte, erwarb die Allianz SE im Rahmen der Kapitalerhöhung 2.500.000 Millionen. Stückaktien für 110 Millionen Euro. Dadurch halten die drei Großaktionäre seit 2014 jeweils 8,33 % der Anteile (kumuliert 24,99 %).⁵⁷ Somit verfügt der FC Bayern München e.V. über 75,01 % der Anteile und verhindert damit die sog. Sperrminorität der Aktionäre, sodass der Verein z.B. bei Satzungsänderungen nach § 179 Absatz 2 des Aktiengesetzes allein beschlussfähig ist.

Der Vorstand führt die Geschäfte des FC Bayern München AG Konzerns und vertritt diesen nach außen. Vorstandsvorsitzender ist seit 2002 Karl-Heinz Rummenigge. Stellvertreter ist Jan-Christian Dreesen, der die Bereiche Finanzen und Controlling verantwortet. Der Vorstand wird komplettiert durch Andreas Jung (Sponsoring und Events) und Jörg Wacker (Strategie und Internationalisierung, seit 2013). Dem Vorstand unterstehen mehrere Abteilungen. Die wichtigste ist zweifellos die Lizenzspieler-Abteilung, die das Kernprodukt, den professionellen Fußball, verantwortet. Die Aufgabe des Aufsichtsrates, dessen Vorsitz

⁵⁵ Vgl. FC Bayern München AG (2016a): Mitglieder-Entwicklung, S.1.

⁵⁶ Vgl. FAZ (2002): AG-Umwandlung, o. S.

⁵⁷ Vgl. FC Bayern München (2014): Allianz beteiligt sich, o. S.

Karl Hopfner innehat, ist neben der Bestellung und Ernennung des Vorstandes auch die Kontrolle der Vorstandsarbeit (vgl. Anhang 1).

Der Konzern besteht aus dem Mutterunternehmen FC Bayern München AG (mit weiteren Tochtergesellschaften), die das Geschäftsfeld „Fußball“ unterhält, und den Tochtergesellschaften Allianz Arena München Stadion GmbH, Arena Stadion Beteiligungs GmbH & Co. KG und Allianz Arena Payment GmbH, die für das Geschäftsfeld „Allianz Arena“ zuständig sind.⁵⁸ Zentrale Aufgabe der Allianz Arena München Stadion GmbH, die zusammen mit dem TSV 1860 München gegründet wurde, ist der Betrieb und die Vermarktung des Stadions. Da der TSV 1860 München seine Anteile aufgrund finanzieller Probleme im Jahr 2006 für 11 Mio. Euro an den FCB veräußern musste und die Rückkaufoption aufhob, ist die FCB AG seither alleiniger Gesellschafter der GmbH.⁵⁹ Die Arena Stadion Beteiligungs GmbH & Co. KG hat ausschließlich den Zweck 5,1 % der Anteile der Allianz Arena München Stadion GmbH zu halten. Zudem fungiert die Allianz Arena Payment GmbH als Dienstleistungsunternehmen im Rahmen des elektronischen Zahlungssystems der Pre-Paid-Stadioncard für die Stadion GmbH.⁶⁰

Im Geschäftsbereich „Fußball“ führt die FC Bayern München AG die sportlichen Aktivitäten und die wirtschaftlichen Geschäfte in den Bereichen Spielbetrieb, mediale Vermarktung, Sponsoring/Werbung sowie Handel. Als Mutterunternehmen des Konzerns ist die AG an allen Tochterunternehmen mit einem Kapitalanteil von 100 % beteiligt. Ausnahme ist die FC Bayern Tours GmbH, welche seit 2003 als Gemeinschaftsunternehmen (je 50 %) zusammen mit der Hogg Robinson Germany GmbH & Co. KG betrieben wird.⁶¹ Die weiteren Tochtergesellschaften werden im Folgenden kurz dargestellt:⁶²

- Zu den Aufgaben der FC Bayern München Service AG & Co KG gehören neben dem Ticketing und Facility Management auch Sicherheitsdienstleitungen und die Pflege der Trainingsplätze
- Die FC Bayern München Fan-Shop AG & Co. KG führt die Geschäfte des Stationären Handels.
- 2014 wurde die FC Bayern Munich LLC mit Sitz in New York gegründet. Mit dem Repräsentanzbüro soll die Markenpositionierung in Nordamerika vorangetrieben werden.

⁵⁸ Vgl. FC Bayern München AG (2015): Konzernabschluss 2014/2015, Abschnitt A.

⁵⁹ Vgl. Stadionwelt (2007): 1860 veräußert Rückkaufsrecht, o. S.

⁶⁰ Vgl. FC Bayern München AG (2015): Konzernabschluss 2014/2015, Abschnitt A.

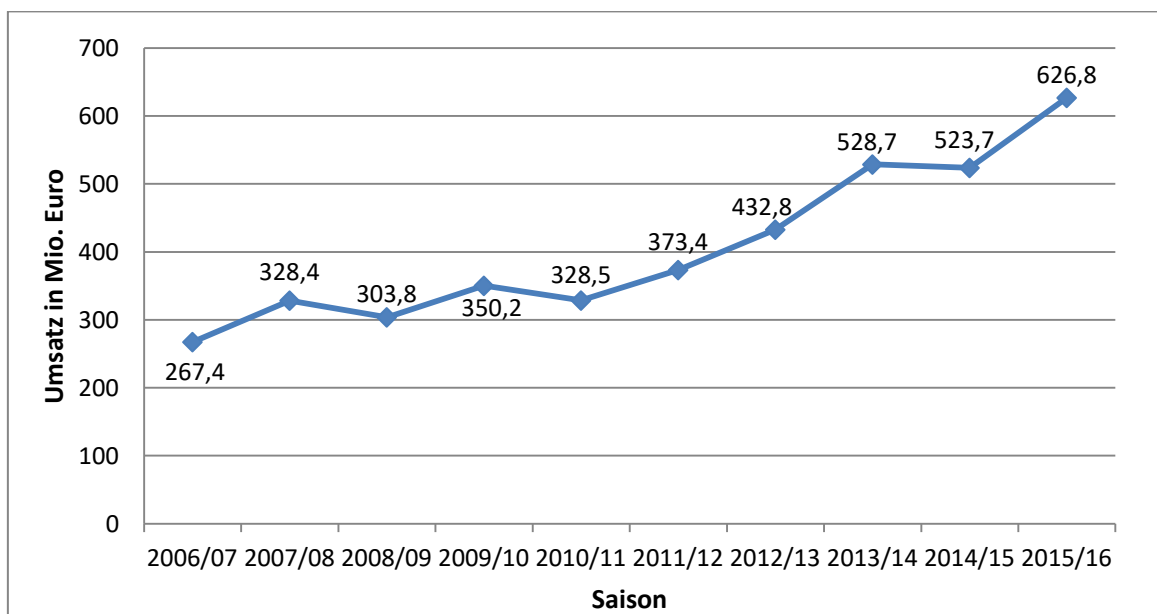
⁶¹ Vgl. FC Bayern Tours (o.J.): Wir über uns, o. S.

⁶² Vgl. FC Bayern München AG (2015): Konzernabschluss 2014/2015, Abschnitt A.

- Durch die FC Bayern Munich International GmbH soll der Versandhandel international besser organisiert und optimiert werden.
- Die 2016 gegründete FC Bayern Munich Shanghai Co., Ltd soll von Shanghai aus die Beziehungen und Aktivitäten in Asien und v.a. im chinesischen Markt verstärken.⁶³

3.2 Wirtschaftliche Betrachtung

Die sehr gute sportliche Entwicklung der letzten Jahre mit vier Meisterschaften in Folge, drei Pokalsiegen und dem mehrmaligen Erreichen der UEFA Champions League (CL) Halbfinal- und Finalsiege sowie dem Gewinn der CL 2013 korrelieren wesentlich mit dem seit Jahren anhaltenden wirtschaftlichen Erfolg des FCB. So konnte im Geschäftsjahr 2015/2016 (Zeitraum 01.07.2015 bis zum 30.06.2016) ein deutliches Wachstum vermeldet werden. Der FC Bayern München AG *Konzern* wies einen konsolidierten Umsatz von 626,8 Millionen Euro und einen Konzerngewinn von 33 Mio. Euro nach Steuern aus. Damit konnte der Umsatz um mehr als 103 Mio. Euro im Vergleich zum Vorjahr erhöht werden (19,7 %). Seit der Saison 2008/2009 steigt der Umsatz stetig und konnte mehr als verdoppelt werden.⁶⁴ (Vgl. Abb. 2) Auf nationaler Ebene erwirtschaftet der FCB mit Abstand die höchsten Umsätze. Zum Vergleich: Die Borussia Dortmund GmbH und Co KGaA erreichte einen Konzernumsatz von 376,3 Mio. Euro.⁶⁵



**Abbildung 2: Umsatzentwicklung der FC Bayern München AG – Konzern
(Eigene Darstellung nach FC Bayern München AG (2016b))**

⁶³ Vgl. Rentz (2016): Büro in China, o. S.

⁶⁴ Vgl. FC Bayern München AG (2016b): Jahresabschluss Konzern, S.1 f.

⁶⁵ Vgl. Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (2016): Geschäftsbericht 2015/2016, S.6.

Das Ergebnis nach Steuern konnten die Verantwortlichen des FC Bayern München im fünften Jahr infolge verbessern. Im Vergleich zum Vorjahr konnte der Gewinn um 9,2 Mio. Euro gesteigert werden (27,9%). Beachtlich ist auch, dass der Gewinn nach Steuern im Jahr 2010/2011 noch bei 1,3 Mio. Euro lag. Damit konnte der Wert innerhalb von sechs Jahren um das 25-fache erhöht werden.⁶⁶

Die FC Bayern München AG trägt mit 20,6 Mio. Euro aus dem Einzelabschluss zum Gesamtgewinn des Konzerns nach Steuern bei. Der Rest entfällt auf die Allianz Arena München Stadion GmbH. Der Umsatz aus dem *Einzelabschluss der AG* beträgt 587,7 Mio. Euro. Im Geschäftsjahr 2014/2015 betrug dieser noch 485,6 Mio. Euro.⁶⁷ Abbildung 3 stellt die Verteilung der Umsatzerlöse aus den beiden vergangenen Geschäftsjahren dar. Unterschieden werden die Bereiche Spielbetrieb, Sponsoring und Vermarktung, Merchandising, Medienvermarktung und Sonstiges.

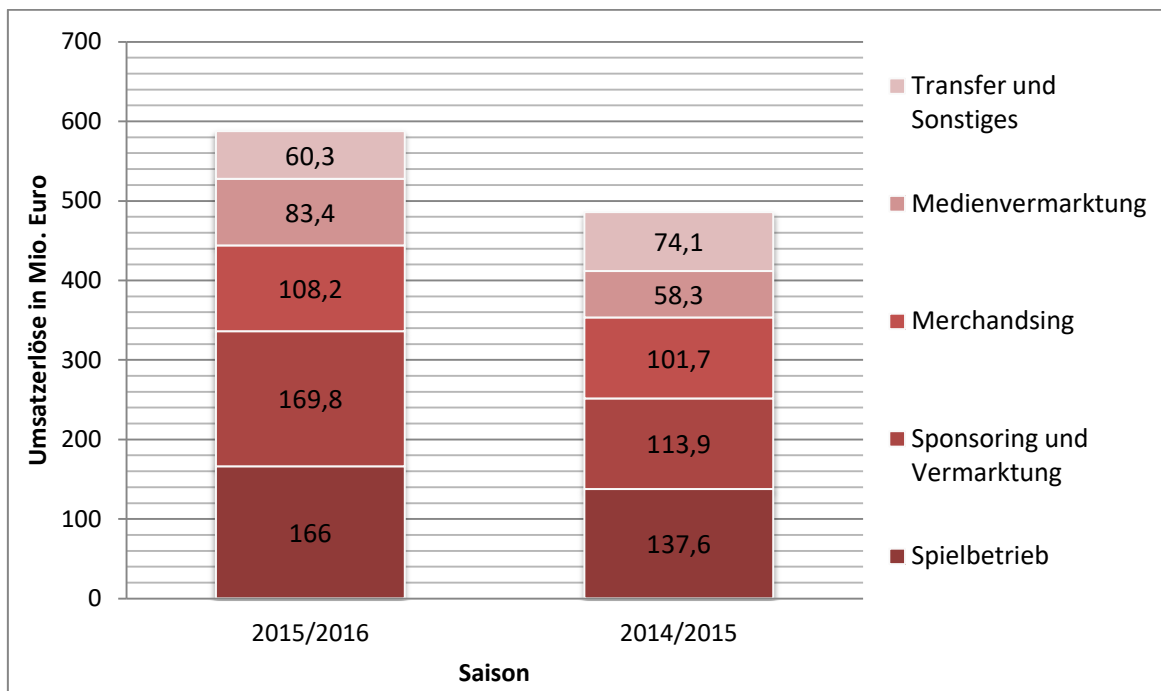


Abbildung 3: Umsatzerlöse der FC Bayern München AG 2015/2016 und 2014/2015 (Eigene Darstellung nach FC Bayern München AG (2016d); FC Bayern (2015a))

Der Bereich des Spielbetriebs umfasst alle Einnahmen aus den Bundesliga-Heimspielen, den Freundschaftsspielen, dem DFB-Pokal und der UEFA Champions League. Die Umsätze konnten hier von 137,6 Mio. Euro auf 166 Mio. erhöht werden. 64,2 Millionen Euro stammen dabei aus der Teilnahme an der CL (Startgeld und Prämien). 2014/2015 waren es noch 47,8 Mio. Euro. Die Einnahmen in diesem Segment sind stark mit dem sportli-

⁶⁶ Vgl. FC Bayern München AG (2016b): Jahresabschluss Konzern, S.1 f.

⁶⁷ Vgl. FC Bayern München AG (2016c): Jahresabschluss AG, S.1 .

chen Erfolg der Profimannschaft verbunden. Im Hinblick auf die hohen Kosten durch den Spielerkader heißt es im Konzernabschluss 2014/2015: „Das Erreichen der Finalspiele nach der Gruppenphase in der Champions League ist für positive Jahresergebnisse unabdingbar.“⁶⁸ Die Einnahmesituation ist ferner durch die enorme Nachfrage nach Eintrittskarten bestimmt. Die Allianz Arena, die seit 2015 über eine Kapazität von 75.000 Besuchern verfügt, ist bei jedem Bundesliga- und Champions League-Spiel ausverkauft.⁶⁹ Der Bereich Sponsoring und Vermarktung erwirtschaftete im Jahr 2015/2016 den größten Teil des Umsatzes und nahm im Vergleich zum Vorjahr um 49 % zu. Zurzeit hat der FC Bayern 29 Sponsoren, die in vier Ebenen unterteilt sind. Neben den drei Anteilseignern adidas AG, Audi AG und Allianz SE, ist auch die Deutsche Telekom AG einer der langjährigen Hauptpartner. Das deutsche Kommunikationsunternehmen zahlt als Trikotsponsor bis 2023 jährlich 50 Mio. Euro, womit der FC Bayern im Ligavergleich mit Abstand am meisten einnimmt (Schalke mit 20 Mio. Euro dahinter). Die Allianz hält seit der Eröffnung das Namensrecht des Stadions. Jährlich erhält der FC Bayern bis 2041 dadurch 6 Mio. Euro.⁷⁰ Eine andere besonders lange Partnerschaft besteht mit dem Ausrüster adidas. Der Vertrag wurde 2015 bis zum Jahr 2030 verlängert. Nach Medienberichten soll der zweitgrößte Sportartikelhersteller der Welt insgesamt bis zu 900 Mio. Euro zahlen, was 60 Mio. pro Saison entsprechen würden. Zudem wurden im vergangenen Geschäftsjahr mit Procter & Gamble, Goodyear und dem Hamad International Airport Doha neue und internationale Partner gewonnen, was ebenfalls zu signifikanten Steigerungen beigetragen haben wird.⁷¹ Im Sponsoring-Portfolio befinden sich außerdem weitere große, meist internationale Unternehmen und Marken wie die DHL, Lufthansa, SAP, oder die HypoVereinsbank.

Die dritte große Erlösquelle ist das Merchandising, welche in der Saison 2015/2016 auf 108,2 Mio. Euro gesteigert werden konnte und damit 18,4 % des Gesamtumsatzes ausmachte. Im Jahr 2014/2015 lag der Anteil des Merchandisings mit 101,7 Mio. Euro noch bei 20,9 %. Neben dem Verkauf über die Internetseite des Fan-Shops und durch einen Katalog, betreibt der FC Bayern auch 11 stationäre Stores, u.a. in Oberhausen, Mannheim und Berlin.⁷²

Die Erlöse aus der Medienvermarktung umfassen die Spiele der Bundesliga, des DFB-Pokals und der Freundschaftsspiele. Der Einfluss auf diese Erlösquelle ist jedoch begrenzt, da die TV- und Hörfunkrechte der Bundesliga zentral durch die Deutsche Fußball

⁶⁸ FC Bayern München AG (2015): Konzernabschluss 2014/2015, Abschnitt D.2.

⁶⁹ Vgl. FC Bayern München AG (2015): Konzernabschluss 2014/2015, Abschnitt B III. b).

⁷⁰ Vgl. Wagner (2016): Drei plus drei, S.6 f.

⁷¹ Vgl. Lehnebach (2016c): FC Bayern steigert Sponsoring-Erlöse, o. S.

⁷² Vgl. FC Bayern (2016b): Eröffnung in Mannheim, o. S.

Liga vermarktet werden. 74,1 Mio. Euro der insgesamt 83,4 Mio. Euro kamen im Geschäftsjahr 2015/2016 aus der Zentralvermarktung.⁷³ In diesem Bereich werden die Erlöse in den nächsten Jahren steigen, denn die DFL verkaufte die nationalen Medienrechte für die nächsten vier Spielzeiten von 2017/2018 bis 2020/2021 für insgesamt 4,64 Milliarden Euro, was einem jährlichen Erlös von 1,16 Mrd. Euro und eine Steigerung von 85 Prozent entspricht. Nimmt man die noch nicht feststehenden Erlöse aus der internationalen Vermarktung dazu, sollen mindestens 1,5 Mrd. Euro jährlich an die Clubs verteilt werden.⁷⁴

Die Transfereinnahmen von knapp 50 Mio. Euro im Jahr 2014/2015 gegenüber den niedrigeren Einnahmen aus dem Jahr 2015/2016 (knapp 35 Mio. Euro) führen dazu, dass die Umsätze im Bereich Transfer und Sonstiges um 13,8 Mio. Euro gesunken sind. Vor allem der Verkauf von Toni Kross an Real Madrid im Jahr 2014 wirkt sich darin aus.

Außerdem konnte die FC Bayern AG das Eigenkapital von 411,5 Mio. Euro auf 424,6 Mio. Euro erhöhen und eine Dividende von 40 Cent pro Aktie ausschütten, was einer Summe von 9 Mio. Euro für den FC Bayern München e.V. und jeweils eine Million für die drei anderen Aktionäre entspricht.⁷⁵

3.3 Die Marke FC Bayern München

Ein wichtiger wirtschaftlicher Erfolgsfaktor ist die Marke des FC Bayern München. Nach Meffert, Burmann und Koers kann eine Marke allgemein „als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung definiert werden.“⁷⁶ Eine Marke entwickelt sich über einen längeren Zeitraum durch eine einheitliche Darstellung und einer Vielzahl von durchgeführten Marketingmaßnahmen bei konstanter Qualität des Angebots.⁷⁷ Dabei setzt sich eine Marke aus den wahrnehmbaren Eigenschaften und den nicht-wahrnehmbaren Eigenschaften zusammen, die gemeinsam die Markenidentität bilden. Wahrnehmbar sind v.a. der Markenname, das Logo, der Slogan, die Farben und das gesamte Corporate Design. Zu den nicht-wahrnehmbaren Eigenschaften zählen die Assoziationen, welche bei den Bezugsgruppen durch die Marke hervorgerufen werden, also z.B. Emotionen, Vorstellungen, Wissen oder Einstellungen.⁷⁸ Aus Sicht der Nachfrager erfüllt eine Marke unterschiedliche Funktionen. Im Sport ist die Identifikationsfunktion sehr wichtig. Hierbei definiert sich der Nachfrager durch die Eigenschaften der Marke, die iden-

⁷³ Vgl. FC Bayern München AG (2016d): Rekordergebnis, S.2.

⁷⁴ Vgl. Lehnebach (2016a): Satt im Korridor, S.6 f.

⁷⁵ Vgl. FC Bayern München AG (2016d): Rekordergebnis, S.4.

⁷⁶ Meffert/Burmann/Koers (2002): Gegenstand des Markenmanagement, S.6.

⁷⁷ Vgl. Meffert/Burmann/Koers (2002): Gegenstand des Markenmanagement, S.8.

⁷⁸ Adjouri (2014): Alles was Sie über Marken wissen müssen, S. 30-41.

titätsstiftend wirkt und eine Vereinszugehörigkeit ausdrückt. Auch die Qualitätssicherungsfunktion ist für den Nachfrager wichtig, da eine hohe und gleichbleibende Leistungsqualität und ein geringes Risiko vermittelt werden. Für den Anbieter können sich mehrere positive Effekte durch eine gute Markenführung ergeben. Auch im Sport dient eine Marke besonders zur Differenzierung und Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern. Der Kunde soll die eigene, einzigartige Marke den Konkurrenten vorziehen und durch mehrfachen Konsum langfristig gebunden werden (Präferenzbildung und Kundenbindung). Je besser das gelingt, desto größer ist der preispolitische Spielraum, den man durch eine Marke erhält, da der Konsument bereit ist einen höheren Preis zu zahlen.⁷⁹

Die wahrnehmbaren Markeneigenschaften des FC Bayern München sind v.a. natürlich der Name und das Vereinslogo. Der Zusatz „Bayern“ und das blau-weiße Rautenmuster deuten eine große Verbundenheit zum heimischen Bundesland an. Das bringt auch der bayrische Slogan „Mia san Mia“ zum Ausdruck. Weiterhin sind die Vereinsfarben Rot-Weiß kennzeichnend für den FCB. Ein besonderes Merkmal ist auch das Stadion als Heimstätte des Vereins. So gehört die Allianz Arena heute fest zum Markenbild. Nicht nur die optische Einzigartigkeit der Arena ist hier von Bedeutung, auch die jüngere sportliche Geschichte des Clubs ist mit der Arena verbunden. Somit sind auch die nicht-wahrnehmbaren Assoziationen mit dem Stadion verknüpft. Emotionen wie Freude bei den Siegen oder Trauer bei Niederlagen, wie dem Champions League Finale 2012 gegen den FC Chelsea, sind mit der Allianz Arena und auch mit dem Club verbunden. Außerdem tragen auch die Spieler und das Management zum Erscheinungsbild der Marke bei. Zum einen durch ihr Auftreten und Handeln, zum anderen mit ihrer Verbundenheit zum Club. So sind Spieler wie Thomas Müller oder ehemals Bastian Schweinsteiger Identifikationsfiguren des FC Bayern München. Genauso werden Karl Heinz Rummenigge und Uli Hoenes stets mit dem Club und dessen Erfolg assoziiert.

Der FC Bayern sieht sich selbst als Premium-Marke, die u.a. für Leistung, Erfolg, Seriosität stehen soll. Dabei wird eine Markenphilosophie verfolgt, die auf folgenden Grundsätzen gestützt ist:⁸⁰

- Die Mitglieder und Fans sind der Kern des FCB.
- Nachhaltiges Wirtschaften führt zu sportlichem Erfolg.
- Die Markenstärke ist unabhängig von der kurzfristigen sportlichen Situation.
- Der FCB trägt soziale und ökonomische Verantwortung.
- Der FCB ist loyal und verlässlich gegenüber Partnern und Beschäftigten.

⁷⁹ Vgl. Meffert/Burmann/Koers (2002): Gegenstand des Markenmanagement, S. 12.

⁸⁰ FC Bayern München AG (2015): Konzernabschluss 2014/2015, Abschnitt A.

Eine Studie des Deutschen Instituts für Sportmarketing in der Saison 2012/2013 ergab, dass der FC Bayern München sowohl aus Sicht der Fans, als auch aus Sicht der befragten Vereine am stärksten als „echte Marke“ im deutschen Fußball gesehen wird. Weiterhin ergab die Umfrage, dass die Fans den FCB klar vor Borussia Dortmund (BVB) als „Championsmarke“ einstufen. Dagegen sahen die befragten Vereine nur den Fußballclub aus München in dieser Kategorie. Die „Championsmarke“ wird in der Studie mit den Attributen sportliche und wirtschaftliche Dominanz, einer großen Zu- oder Abneigung der Fans und einer polarisierenden Wirkung definiert.⁸¹

In einer anderen Studie der Technischen Universität Braunschweig aus dem Jahr 2016 wurde die Markenstärke der Bundesligisten mittels einer Befragung erhoben. Dabei wurde zunächst die Markenbekanntheit abgefragt. Zudem wurden mit den Items „sehr gut“, „sehr attraktiv“ und „sehr sympathisch“ die Markeneinstellung mittels einer Bewertungsskala von 1 bis 5 abgefragt. Die Markenbekanntheit und die Markeneinstellung ergeben dann die Markenstärke. Aus den Umfrageergebnissen zeigt sich, dass der BVB vor dem FC Bayern München die größte Markenstärke besitzt. Der FCB kam in der Befragung als einziger Club auf eine Bekanntheit von 100%. Auch bei den Items „sehr gut“ und „sehr attraktiv“ lagen sie auf dem ersten bzw. zweiten Platz, doch bei der Bewertung der Sympathie belegte der FCB nur den 34ten Rang vor Dynamo Dresden und RB Leipzig.⁸²

In einer weiteren Untersuchung zur Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen konnte Alexa herausstellen, dass der FC Bayern besonders stark mit dem Attribut „Professionalität“ (umfasst Seriosität, Erfolg; Kompetenz) und besonders schwach mit dem Attribut „Bodenständigkeit“ (umfasst Natürlichkeit und Bescheidenheit) verbunden wird. Er ordnet die Marke des FCB aufgrund dieser starken Differenzierung in ein separates Cluter mit dem Namen „Glamouröser Professioneller“ ein und stellt heraus, dass die Professionalität vor allem auf den B2B Bereich abzielt und der Erhöhung der Sponsoringerlöse dienen soll.⁸³

Die Studien zeigen übergreifend, dass das Selbstbild des FC Bayern München als Premium-Marke durchaus auch auf das Fremdbild zutrifft. Der FCB steht wie kein zweiter Club in Deutschland für Erfolg und Professionalität und hat eine sehr große Markenbekanntheit. Dagegen lässt sich vermuten, dass es auch viele Menschen gibt, die nicht mit dem Rekordmeister sympathisieren.

Die Markenstärke trägt letztlich auch zur Wertsteigerung des Unternehmens bei. So ermittelte das Bewertungsunternehmen Brand Finance einen Markenwert von 867 Mio. US Dollar im Jahr 2016. Der FC Bayern München belegt damit den fünften Platz im Vergleichsranking. In den Jahren 2013 und 2014, nach dem Gewinn der Champions League,

⁸¹ Vgl. Bühler/Scheuermann/Nufer (2013): Markentypen im deutschen Profisport, S. 11 f.

⁸² Vgl. Woisetschläger/Backhaus/Dreisbach (2016): Die Markenlandschaft der Fußballbundesliga, S. 5-11.

⁸³ Vgl. Alexa (2014): Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen, S. 178-187.

konnte der Club laut Brand Finance noch als wertvollste Fußballmarke der Welt bezeichnet werden. Im Jahr 2015 lag der FCB dann auf Platz zwei hinter Manchester United, die auch 2016 mit einem Markenwert von 1,17 Milliarden Dollar wieder den ersten Rang belegen. Zwischen dem FC Bayern und Manchester United belegten Real Madrid den zweiten, Barcelona den dritten und Manchester City den vierten Rang.⁸⁴

4 Die Rolle der Deutschen Fußball Liga

In diesem Teil der Arbeit soll die Deutsche Fußball Liga GmbH mit ihren Tochterfirmen und Aufgaben kurz dargestellt werden. Nach Ausführungen zur Zentralvermarktung der Medienrechte, soll im Speziellen auf die Auslandvermarktung eingegangen werden. Dabei werden Maßnahmen zur Steigerung der Liga-Popularität beschrieben. Letztlich soll der Zusammenhang zwischen der Arbeit der DFL und der Internationalisierung des FC Bayern München aufgezeigt werden.

4.1 Organisation der DFL

Die im Jahr 2001 gegründete Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL) führt das operative Geschäft des Ligaverbandes „Deutsche Fußball Liga e.V.“ Der Ligaverband ist der Zusammenschluss aller 36 Vereine und ausgegliederten Kapitalgesellschaften der Bundesliga und 2. Bundesliga.⁸⁵ Geschäftsführer der GmbH ist Christian Seifert. Die Hauptaufgaben bestehen in der Organisation und Durchführung der Lizenzligen und der Lizenzierung der 36 Proficlubs. Darüber hinaus ist die DFL verantwortlich für die zentrale Vermarktung der nationalen und internationalen Medienrechte und die Entwicklung der Marke Bundesliga. Dafür wurde im Jahr 2006 die Tochtergesellschaft Sportcast GmbH gegründet, die seitdem das TV-Basisignal für alle Partien produziert. Seit 2008 übernimmt die Tochterfirma DFL Sports Enterprises GmbH (DFL SE) die Vermarktung der TV-, Hörfunk- und Internetübertragungen (Audiovisual Rights). Auch für die Vermarktung von Sponsoringrechten, Markenlizenzen und Digitalen Medien ist die DFL SE zuständig. Um das mediale Angebot zu verbessern und der zunehmenden Digitalisierung gerecht zu werden, wurde im Jahr 2012 zusätzlich das Tochterunternehmen DFL Digital Sports GmbH (DFL DS) gegründet. Sie ist für die Online-Angebote und die Erstellung von weiterem Content zuständig. Ab dem 1. Juli wird außerdem die neuste Tochter ihre Arbeit aufnehmen. Die Sportec Solutions GmbH wird als Partnerunternehmen zwischen der Sportcast GmbH (75%) und der Deltatre AG (25%) für die Erfassung und Bereitstellung von Bundesliga-Spieldaten verantwortlich sein. Damit soll die Datenerfassung professioneller organisiert werden, um der Nachfrage nach offiziellen Spieldaten gerecht zu wer-

⁸⁴ Vgl. Brand Finance (2016): Football 50, S. 13-15; S. 22.

⁸⁵ Vgl. DFL (2016b): Satzung, S.1.

den.⁸⁶ Das älteste Tochterunternehmen ist die Liga Travel GmbH, die als Partnerunternehmen mit der Hogg Robinson Germany GmbH & Co. KG u.a. für die Proficlubs als Reisedienstleister tätig ist.⁸⁷

Sportlich wie wirtschaftlich ist die Bundesliga sehr gut positioniert. Im Jahr 2014/2015 konnte ein Gesamtumsatz (ohne Transfererlöse) von knapp 2,4 Milliarden Euro erwirtschaftet werden, wodurch die Bundesliga nach der englischen Premier League (4,4 Mrd. Euro) die umsatzstärkste Fußballliga ist.⁸⁸ In der Spielzeit 2015/2016 konnte sogar ein neuer Rekordumsatz von 3,24 Mrd. Euro (inklusive Transfererlöse) erreicht werden. Dabei wiesen 16 der 18 Clubs einen Gewinn aus, was zeigt, dass die Bundesliga auf breiter Basis erfolgreich und gesund wirtschaftet.⁸⁹ In der sog. UEFA-5 Jahreswertung, die auf den Ergebnissen jedes Clubs in den internationalen Wettbewerben basiert, steht die Bundesliga ebenfalls auf dem zweiten Rang, was die internationale Konkurrenzfähigkeit der deutschen Clubs belegt.⁹⁰

4.2 Medienvermarktung durch die DFL

Die DFL ist durch die Verteilung der Medienerlöse maßgeblich an den Einnahmen der einzelnen Proficlubs beteiligt. Insofern haben auch die Clubs ein großes Interesse an einer verbesserten Vermarktung der DFL. Mit dem Verkauf der Rechte von 2017/2018 bis 2020/2021 für rund 1,5 Mrd. Euro pro Jahr konnte ein starkes Wachstum erzielt werden.

Im internationalen Vergleich bewegt sich die Bundesliga damit auf Augenhöhe mit Spanien (ebenfalls ca. 1,5 Mrd. Euro pro Jahr), wo die Medienrechte ab der Saison 2016/2017 ebenfalls zentral vermarktet werden. Die italienische Serie A, die derzeit etwa 1,1 Mrd. Euro erlässt, konnte sogar zunächst überholt werden.⁹¹ Die englische Premier League dagegen ist allen anderen Ligen in der Vermarktung der Medienrechte enteilt. Die Liga erhält bis 2019 jedes Jahr rund 2,4 Mrd. Euro aus der nationalen Vermarktung. Mit den Erlösen aus der internationalen Vermarktung von etwa 860 Millionen Euro erhält die Liga künftig rund 3,2 Mrd. Euro pro Jahr. Durch die Verteilung ergibt sich, dass die Clubs zwischen 133 und 210 Millionen Euro aus der Zentralvermarktung erhalten, was dazu führt, dass der Tabellenletzte der Premier League mehr Einnahmen generiert als der FC Bayern München als deutscher Meister.⁹²

⁸⁶ Vgl. Sponsors (2016): DFL und Deltatre, S. 19.

⁸⁷ Vgl. DFL (2017b): Profil, o. S.

⁸⁸ Vgl. Deloitte (2016): Annual Review of Football Finance 2016, S. 9.

⁸⁹ Vgl. DFL (2017a): DFL-Report, S. 8-11.

⁹⁰ Vgl. UEFA (2017a): UEFA-Ranglisten, o. S.

⁹¹ Vgl. Lehnebach (2016a): Satt im Korridor, S.6.

⁹² Vgl. Lehnebach (2015): Hinkender Vergleich, o. S.

Vor allem die Auslandsvermarktung verspricht Wachstumspotentiale. Will man diese erschließen, muss die Bundesliga international bekannter und beliebter werden. Nach Schafmeister ist die TV-Übertragung dabei besonders wichtig. Denn der Bundesligafußball als Dienstleistung kann nicht dauerhaft in Auslandsmärkten vor Ort angeboten werden, weshalb das Fernsehen als Transportmedium die Auslandsvermarktung erst möglich macht. Die TV-Nachfrage wird dabei durch die Faktoren Popularität, Konsumkapital, Wettbewerb und Kaufkraft im Zielmarkt sowie durch die Struktur des Fernsehmarktes beeinflusst. Ein gut funktionierender Pay-TV-Sektor kann demnach die Einnahmen aus der Auslandsvermarktung erhöhen. Allerdings sind die Reichweiten im Free-TV größer. Dabei ist auch die Wirtschaftskraft der Zielländer entscheidend, da die Kaufkraft der Konsumenten für die Refinanzierung der Pay-TV und Free-TV Sender wichtig ist. Beim Faktor Wettbewerb ist v.a. die Stärke der nationalen Liga zu berücksichtigen, da eine schwache Liga im Inland die Nachfrage nach ausländischen Ligen begünstigt. Fans können jedoch nur gewonnen werden, wenn bei den potentiellen Zuschauern ein sportartspezifisches und ein sportserienspezifisches Konsumkapital vorhanden ist bzw. aufgebaut wird. Das heißt, die Zuschauer müssen zum einen Kenntnisse über die Sportart Fußball haben und zum anderen die Bundesliga kennenlernen, um einen größeren Nutzen aus der TV-Übertragung oder anderer Leistungen ziehen zu können. In Ländern, in denen der Fußball populär ist, kann ein allgemein hohes sportartspezifisches Konsumkapital erwartet werden. Das sportserienspezifische Konsumkapital muss grade außerhalb Europas häufig noch durch Investitionen aufgebaut werden.⁹³

Werbemaßnahmen wie Freundschaftsspiele oder Tourneen im Zielland können zum Konsumkapitalaufbau und zur Erhöhung der Popularität beitragen, da den Zuschauern so die Wahrnehmung erleichtert wird und der Kontakt zur Bundesliga erhöht wird.⁹⁴ Besonders wichtig für die Beliebtheit der Liga ist der Erfolg der Clubs bei internationalen Wettbewerben und. Erfolge in der Europa League (EL) und v.a. in der Champion League führen nicht nur zur Popularitätssteigerung der einzelnen Clubs, sondern auch dazu, dass die Qualität der gesamten Liga von den Zuschauern höher eingeschätzt wird.⁹⁵ Auch die einzelnen Spieler beeinflussen die Nachfrage im Ausland. Starspieler haben aufgrund ihrer sportlichen Leistungen und einer hohen internationalen Bekanntheit viele Fans, die ihnen folgen. Besonders die Premier League zeichnet sich durch eine hohe Dichte internationaler Stars aus und hat so einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Ligen. Mehrere oder ein besonders beliebter Spieler aus den spezifischen Auslandsmärkten können dagegen das Zuschauerinteresse in bestimmten Ländern steigern und die Identifikation der

⁹³ Vgl. Schafmeister: (2006): Auslandsvermarktung nationaler Sportserien, S.292; S.299-305.

⁹⁴ Vgl. Fritsch (2012): Auslandsvermarktung von Sportligen, S.144 f.

⁹⁵ Vgl. Schafmeister: (2006): Auslandsvermarktung nationaler Sportserien, S.298.

Zuschauer mit der Liga fördern. Zu beachten ist bei den Spielern allerdings, dass die Nachfrage im Falle eines Wechsels wieder abnimmt.⁹⁶

Die DFL unternimmt zahlreiche Maßnahmen, um das Konsumkapital und die Popularität der Bundesliga im Ausland zu steigern. In der Saison 2007/2008 führte die DFL die Internationale Woche ein, in der an zwei spielfreien Wochen die Clubs ausländische Märkte bereisen sollten.⁹⁷ So organisierte die DFL im Dezember 2007 erstmals Spiele in Asien. Energie Cottbus spielte in Guangzhou gegen die chinesische Olympiiauswahl, während Borussia Dortmund in Jakarta gegen die indonesische Nationalmannschaft antrat.⁹⁸ Außerdem fördert die DFL Trainingslager und Auslandsreisen der Bundesligisten, um Anreize zu schaffen. 2014 wurden insgesamt 1,5 Millionen Euro an die Clubs vergeben, die in die verschiedenen Zielmärkte gingen. 300.000 Euro beträgt dabei der Höchstsatz, den ein Club erhalten kann.⁹⁹ Desweiteren werden im Rahmen der „Legends Tour“ ehemalige Bundesligaspieler im Auftrag der DFL als Botschafter der Liga in verschiedene Länder geschickt. Zuletzt war der ehemalige Nationaltorwart Jens Lehmann im August 2016 in China und Singapur und traf dort einige Medienpartner und war in TV-Shows zu Gast. Gleichzeitig war auch Lothar Matthäus mit ähnlichem Programm für die DFL in Los Angeles und Buenos Aires.¹⁰⁰

Die DFL GmbH wird dabei immer mehr zum Medienunternehmen bzw. zum Medien dienstleister. Die DFL DS produziert verschiedenste Clips, Designformate und weiteren Content für die eigenen Plattformen und die internationalen Medienpartner. Dafür werden bspw. die sog. „Media Days“ bei allen Clubs durchgeführt. Außerdem betreibt die GmbH das weltweit größte digitale Fußball Archiv, aus dem ebenfalls exklusiver Content bereitgestellt werden kann.¹⁰¹ Auch im digitalen Bereich verstärkte die DFL ihre Bemühungen. Im Jahr 2016 wurde eine neue App auf Deutsch, Englisch und Spanisch gelauncht. Zusätzlich wurden mit dem „Offiziellen Bundesliga Tippspiel“ und dem „Offiziellen Bundesliga Fantasy Manager“ die ersten Schritte im wachsenden E-Gaming-Bereich gemacht. Mit der neuen spanisch-sprachigen Website-Version und einer chinesischen Homepage können fortan wichtige Zielmärkte bedient werden. Die spanische Version wird genau wie die Seiten für Japan und Polen von der DFL Digital Sports in Köln betrieben. Die Website in China wird vor Ort durch den Kooperationspartner Hupu Sports produziert und mit Inhal-

⁹⁶ Vgl. Fritsch (2012): Auslandsvermarktung von Sportligen, S.142 f

⁹⁷ Vgl. Woratschek/Kunz/Brehm (2008): Exporting a National Sport League, S.17.

⁹⁸ Vgl. Ashelm (2007): Go east. o. S.

⁹⁹ Vgl. FAZ (2014): Das große Geld. o. S.

¹⁰⁰ Vgl. DFL (2016c): International Legens Tour, o. S.

¹⁰¹ Vgl. Rehm (2016): Medienfabrik, o. S.

ten gefüllt.¹⁰² Die Direktorin für interaktive Medien der DFL, Susanne Timosci, erklärte: „Ziel ist es, die Reichweite der Bundesliga voranzutreiben, die Popularität des deutschen Profifußballs weiter zu erhöhen und so zu einer kontinuierlichen Wertsteigerung im Sinne von Liga und Clubs beizutragen.“¹⁰³

Diesbezüglich scheint die DFL auf einem guten Weg zu sein. Nach eigenen Angaben erreichte man 2016 weltweit insgesamt 1,1 Milliarden Aufrufe über die eigenen Plattformen und allen Social-Media-Kanälen. Die DFL SE präsentiert die Bundesliga auf den Online-Diensten Facebook, Twitter, YouTube und Instagram ausschließlich in englischer Sprache. Auf dem chinesischen Markt werden die Plattformen Sina Weibo, WeChat und Youku genutzt. Über 100 Millionen Aufrufe von Bundesliga-Inhalten konnten allein in China verzeichnet werden. Seit der Saison 2014/2015 wurden 400.000 Downloads und 90 Millionen Aufrufe der mobilen App erfasst.¹⁰⁴

Ein wichtiger Schritt für den Vertrieb der Medienrechte war die Gründung der Tochterunternehmen Sportcast und DFL SE, durch die sowohl die Produktion des TV-Signals als auch die Vermarktung der Medienrechte eigenverantwortlich betrieben wird. DFL SE ist seit 2012 mit einer Niederlassung in Singapur vertreten, um den gesamten asiatischen Markt intensiver bearbeiten zu können.¹⁰⁵

Für den wichtigen chinesischen Markt kann vor allem das im November 2016 geschlossene Abkommen zu einer gemeinsamen Fußballkooperation zwischen Deutschland und China ein entscheidender Schritt sein. Mit dem Abkommen wurde eine Grundlagenvereinbarung auf staatlicher Ebene unterzeichnet und eine Zusammenarbeit zwischen dem DFB, der DFL und dem chinesischen Bildungsministerium sowie dem chinesischen Fußballverband geschlossen. Das Ziel der Zusammenarbeit ist der gegenseitige Transfer von Know-How, um dadurch besonders die Entwicklung des chinesischen Fußballs voranzutreiben. Das Abkommen gilt zunächst für fünf Jahre.¹⁰⁶ Dieses Abkommen kann die Position der Bundesliga in China langfristig stärken.

Insgesamt konnten durch die verschiedenen Maßnahmen in den letzten Jahren die Erlöse aus der Auslandsvermarktung deutlich gesteigert werden. In der Saison 2006/2007 wurden noch 18,6 Millionen Euro eingenommen. In der Saison 2015/2016 konnten dagegen ca. 160 Mio. Euro erzielt werden, was etwa 20 Prozent der gesamten Medienerlöse aus-

¹⁰² Vgl. Rentz (2016): DFL mit neuen Digital-Angeboten, o. S.

¹⁰³ Rentz (2016): DFL mit neuen Digital-Angeboten, o. S.

¹⁰⁴ Vgl. DFL (2017a): DFL-Report, S. 19.

¹⁰⁵ Vgl. DFL SE (o.J.a): Unser Unternehmen., o. S.

¹⁰⁶ Vgl. DFL (2016a): Aufbruch zu großen Zielen, S. 14-16.

machte.¹⁰⁷ Die Bundesliga ist in 209 Ländern zu sehen. Die wichtigsten Medienpartner sind dabei die Sender „FOX Sports“ (sendet v.a. in Nord-und Südamerika sowie in Asien und Ozeanien), „Star Times“ (Afrika), „beIN Sports“ (Asien) und „Eurosport 2“ (Europa). In China kooperiert die DFL seit mehreren Jahren mit dem staatlichen Sender „CCTV“. ¹⁰⁸ DFL Geschäftsführer Christian Seifert erkläre dazu: „Unser Wachstum im Ausland werden wir in Zukunft nicht mehr über die Fläche erreichen, sondern nur durch höhere Umsätze in den einzelnen Regionen steigern können“¹⁰⁹

Deshalb nahm er in jüngster Vergangenheit immer wieder die Bundesligacclubs in die Pflicht Popularität und Nachfrage zu steigern. Seifert mahnt, es werde mittelfristig nur zwei, drei Ligen geben, die weltweit von den Fans verfolgt werden würden. Deshalb müssten sich die Liga und die Clubs weltweit stärker positionieren.¹¹⁰

5 Internationalisierung des FC Bayern München

Die nachfolgenden Ausführungen sollen die Internationalisierung des FC Bayern München darlegen und erläutern. Zunächst wird dabei auf die Gründe und Ziele der Internationalisierung eingegangen. Nachdem die Zielmärkte China und USA kurz dargestellt werden, sollen verschiedene Marketingmaßnahmen im Rahmen der Markterschließung beschrieben und bewertet werden. Am Ende werden weitere Ideen für eine Internationalisierung kurz zusammengefasst.

5.1 Gründe und Ziele

Van Overloop identifiziert einige allgemeine externe Auslöser der Clubinternationalisierung. Dazu zählt eine weltweite Vereinheitlichung der Nachfrage, d.h. das Konsumverhalten in unterschiedlichen Ländern gleicht sich immer weiter an westliche Gegebenheiten an, auch im Sport. So kommt es bspw. in China zu einer zunehmenden Öffnung der Märkte. Daneben verstärken neue Technologien die Digitalisierung in allen Bereichen, was den internationalen Austausch begünstigt. Außerdem führt er an, dass alte Sportmärkte mehr und mehr gesättigt sind, während sich in anderen Ländern neue Sport- und Fußballmärkte entwickeln. Dabei bedingt eine geringe sportliche Qualität in einem Land eine erhöhte Nachfrage von attraktiveren Auslandsangeboten. Letztlich führt auch die verstärkte internationale Ausrichtung von Sponsoren, Medienunternehmen und Agenturen zu einer Internationalisierung der Fußballclubs. Diese Faktoren der Makroumwelt der Clubs gelten für alle. Die Clubs haben dabei kaum Möglichkeiten die Faktoren zu beeinflussen.¹¹¹

¹⁰⁷ Vgl. DFL SE (o.J.b): Audiovisual Rights, o. S.

¹⁰⁸ Vgl. Ashelm (2015): Bundesliga erreicht eine Milliarde Haushalte, o. S.

¹⁰⁹ Ashelm (2015): Bundesliga erreicht eine Milliarde Haushalte, o. S.

¹¹⁰ Vgl. Hecker (2017): „Es geht nur noch ums Rausquetschen“, o. S.

¹¹¹ Vgl. van Overloop (2015): Internationalisierung, S. 304.

Deshalb ist es wichtig diese Entwicklungen zu berücksichtigen und die Potentiale für die eigene Internationalisierung zu erschließen (siehe Kapitel 5.3).

Die angesprochene Sättigung des Marktes kann auch für die Bundesliga und den FC Bayern München beobachtet werden. So bewertete das Beratungsunternehmen McKinsey & Company das Umsatzwachstumspotential der Bundesliga und der 2. Bundesliga für den Zeitraum 2013/2014 bis 2019/2020 mit 35 Prozent. Im Zeitraum von 2007/2008 bis 2013/2014 lag das Potential noch bei 48 Prozent. Gerade die klassischen Bereiche Ticketing und (nationales) Sponsoring scheinen an Wachstumsgrenzen zu stoßen.¹¹² Das überaus erfolgreiche Geschäftsjahr des FCB (s. Abb. 3) scheint diese Bewertung zunächst zu widerlegen. Jedoch sollte beachtet werden, dass der Konzernumsatz im Jahr 2014/2015 im Gegensatz zum Jahr 2013/2014 sogar gesunken ist (s. Abb.2). In Anbetracht der beinahe 100-prozentigen Stadionauslastung und der bereits sukzessiv erweiterten Kapazitäten der Allianz Arena, lässt das Ticketing zukünftig kein großes Wachstum mehr zu, wenn auf eine deutliche Preiserhöhung verzichtet werden soll. Außerdem sind die wichtigen Sponsoringmandate langfristig vermarktet, wodurch hohe Einnahmen zwar sichergestellt, aber mittelfristig keine großen Sprünge zu erwarten sind. Zudem muss beachtet werden, dass die letzten Jahre vom enormen sportlichen Erfolg geprägt waren. Sollte der Erfolg in Zukunft einmal ausbleiben, kann es auch zu Umsatzminderungen kommen. Für den FC Bayern München ist es jedoch äußerst wichtig weiterhin hohe Umsätze zu generieren, um das Oberziel, den maximalen sportlichen Erfolg, erreichen zu können. Der stellvertretende Vorstandvorsitzende Jan Dreesen erklärte auf der Jahreshauptversammlung im November 2016: „Unsere steigende Finanzkraft hat vorrangig das Ziel, regelmäßig die notwendigen Investitionen in den Lizenzspielerkader zu tätigen, um weiterhin in der europäischen Top-Elite konkurrenzfähig zu sein.“¹¹³

Auf nationaler Ebene ist der FC Bayern München sportlicher und wirtschaftlicher Marktführer. International konkurriert der FCB auf Ebene der Champions League mit anderen europäischen Top-Clubs wie Real Madrid, Manchester United oder dem FC Barcelona. In den letzten fünf Jahren konnte der FC Bayern zweimal das Finale der CL erreichen, dreimal schied man im Halbfinale aus. 2013 konnte der Titelgewinn gegen Borussia Dortmund gefeiert werden. Das zeigt, dass der FCB sportlich zu den besten vier Clubs gezählt werden kann. Auch die wirtschaftliche Perspektive bestätigt diese Aussage. In der „Football Money League 2017“, welche von der Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte herausgegeben wird, belegt der FCB den vierten Platz der umsatzstärks-

¹¹² Vgl. McKinsey & Company (2015): Wachstumsmotor Bundesliga, S. 19 f.

¹¹³ Zimmermann (2016): „Champions-League-Niveau“, o. S.

ten Fußballunternehmen in der Saison 2015/2016. In dem Ranking, welches auf Grundlage der Umsätze aus den Konzernabschlüssen – exklusive Transferumsätze – erstellt wird, konnte Manchester United den ersten Platz mit 689 Millionen Euro belegen. Dahinter positionieren sich die Spitzenclubs der spanischen Primera Division FC Barcelona (620,2 Mio. Euro) und Real Madrid (620,1 Mio. Euro).¹¹⁴ Der Vorsprung der drei Clubs ist besonders auf die deutlich höheren Erlöse aus der Vermarktung der Medienrechte zurückzuführen. Manchester United erhielt im Jahr 2015 139 Mio. Euro. Nur der FC Barcelona (142 Mio. Euro) und Real Madrid (141 Mio. Euro) erhielten noch höhere Erlöse aus dem Verkauf der Übertragungsrechte.¹¹⁵ Diesen Wettbewerbsnachteil kann der FC Bayern nur bedingt durch die hohen Einnahmen aus dem Bereich Sponsoring und Vermarktung ausgleichen. „Die wirtschaftliche Internationalisierung ist daher notwendig, um eine strategische Lücke (...) zu schließen bzw. gegenüber anderen Clubs nicht entstehen zu lassen.“¹¹⁶

Das Ziel ist zunächst die Marke FC Bayern in den Auslandsmärkten aufzubauen und zu positionieren. Je mehr Fans im Ausland gewonnen werden können, desto größere Umsätze sind in den Bereichen Merchandising, Sponsoring und mediale Vermarktung zu erzielen. Denn durch eine größere Fan-Basis steigt sowohl das Interesse der Unternehmen mit dem FCB zu kooperieren, als auch die Nachfrage der TV-Sender an Medienrechte der Bundesliga.¹¹⁷

5.2 Internationale Zielmärkte

Wie in Kapitel 5.3 noch gezeigt wird, konzentrieren sich die internationalen Marketingmaßnahmen des FCB zunehmend auf die Volksrepublik China und die Vereinigten Staaten von Amerika (USA). Für die Erschließung dieser Märkte wurde in beiden Ländern ein Auslandsbüro eröffnet. 2014 wurde die FC Bayern Munich LLC mit Sitz in New York gegründet. Im Jahr 2016 folgte dann die Gründung der FC Bayern Munich Shanghai Co., Ltd., die die Internationalisierung in Asien von Shanghai aus weiterentwickeln soll. Nachfolgend soll deshalb kurz auf die Entwicklungen der Fußballmärkte der einzelnen Länder eingegangen werden.

¹¹⁴ Vgl. Deloitte (2017): Football Money League, S. 10-16.

¹¹⁵ Vgl. UEFA (2017b): Benchmarking Report, S. 75.

¹¹⁶ van Overloop (2015): Internationalisierung, S. 167.

¹¹⁷ Vgl. Oedinger: (2014): „Die Lücke ist enorm“, o. S.

5.2.1 China

Die Volksrepublik China ist mit knapp 1,4 Milliarden Einwohnern das bevölkerungsreichste Land der Erde und hinter den USA die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt. Das Interesse der chinesischen Bevölkerung am Fußball wächst stetig. 31 Prozent der 15-59-jährigen Stadtbevölkerung interessieren sich laut dem Marktforschungsunternehmen Nielsen Sports für Fußball. Real Madrid, als populärster Fußballclub, hat allein 127 Millionen Fans in China. Dahinter befinden sich die italienischen Fußballclubs AC und Inter Mailand mit je 106 Mio. Fans. Doch noch ist Basketball (40%) die beliebteste Sportart, gefolgt von Tischtennis (37%) und Badminton (36%).¹¹⁸ Das Fußballinteresse dürfte in den nächsten Jahren allerdings noch stärker steigen, denn im Jahr 2014 stellte Präsident Xi Jinping einen umfassenden Entwicklungsplan für den chinesischen Sport und den Fußball vor. Unter anderem sollen 50.000 Fußballakademien im ganzen Land entstehen. Das Ziel ist es die eigene Chinese Super League (CSL) aufzuwerten und talentierten Nachwuchs auszubilden, um langfristig die Nationalmannschaften der Männer und Frauen zu stärken. Die CSL besteht aus 16 Clubs. Alle Clubs sind in der Hand von großen, oft staatlichen Unternehmen, die mit ihren finanziellen Mitteln zuletzt für großes Aufsehen gesorgt haben. 337 Mio. Euro gab die Liga in der Wintertransferperiode 2016 für neue Spieler aus, um die Attraktivität der Liga durch neue Stars zu erhöhen.¹¹⁹

So verpflichtete der Club Shanghai SIPG den brasilianischen Nationalspieler Oskar für eine Ablösesumme von 60 Mio. Euro. Stadtrivale Shanghai Shenhua kaufte den ehemaligen argentinischen Nationalspieler Carlos Tevez und zahlt ein Rekordgehalt von 40 Mio. Euro jährlich.¹²⁰ Weiterhin sind die zunehmenden Aktivitäten chinesischer Investoren auf dem europäischen Fußballmarkt zu erwähnen. 35 Mio. Euro erhielten europäische Clubs ligaübergreifend in der Saison 2015/2016 aus Sponsorenverträgen mit chinesischen Unternehmen. Außerdem kauften Investoren Clubs wie den AC Mailand oder Aston Villa und erwarben Anteile an Manchester City oder Inter Mailand.¹²¹ Die Dalian Wanda Group, einer der größten Mischkonzerne der Welt, kaufte im Jahr 2015 20 % der Anteile an Atletico Madrid und sicherte sich zudem das Naming Right des neuen Stadions. Noch bemerkenswerter sind die Übernahme des Sportrechtehändlers Infront Sports & Media für über 1 Milliarde Euro sowie der Kauf der Triathlon-Serie Ironman für 650 Mio. Euro.¹²²

Die aufgezeigten Entwicklungen lassen vermuten, dass China in Zukunft eine immer wichtiger werdende Rolle im Weltfußball einnehmen wird. Die Größe des Marktes, die hohe

¹¹⁸ Vgl. Nielsen Sports (2016): China and Football, 6 f.

¹¹⁹ Vgl. Oedinger (2016a): Angriff auf die Weltspitze, S. 20-22.

¹²⁰ Vgl. Grzanna (2017): Chinas Fußballliga, o. S.

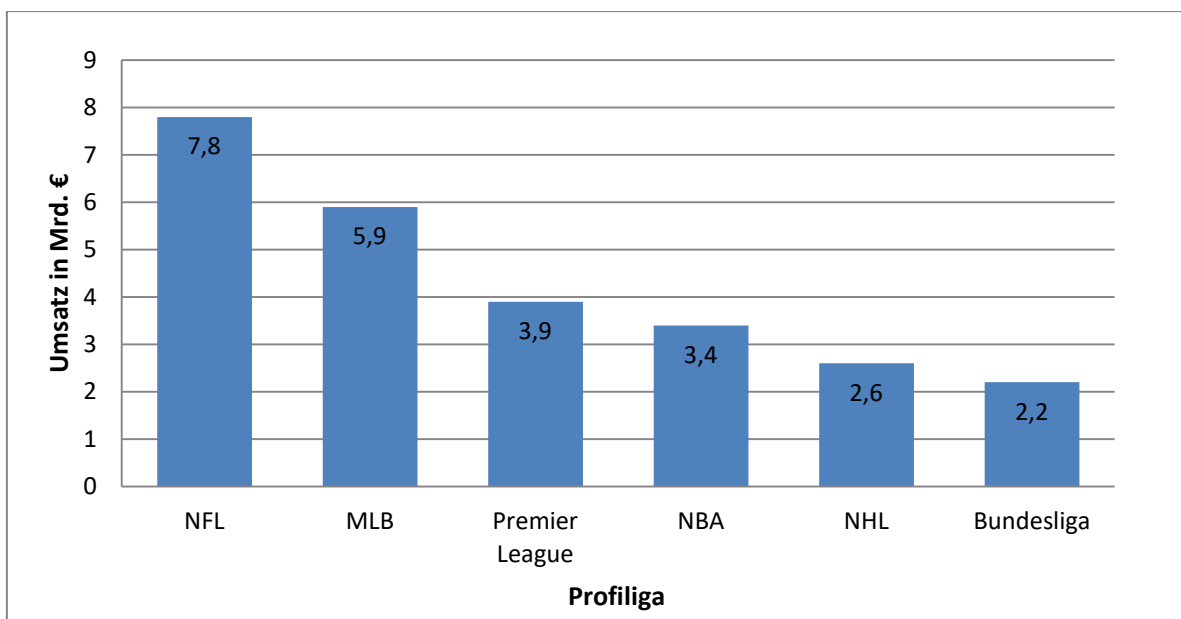
¹²¹ Vgl. Nielsen Sports (2016): China and Football, S. 19-22.

¹²² Vgl. Oedinger (2016b): Total Global, S. 24-26.

Kaufkraft und das Interesse chinesischer Fans und Unternehmen am europäischen Fußball eröffnen auch dem FC Bayern München Chancen diese Entwicklung zu nutzen und zukünftig Umsätze auf dem chinesischen Markt zu generieren. In China gibt es laut Jörg Wacker mehr als 170 Millionen Fußballfans und rund 90 Millionen Menschen, die mit dem FC Bayern sympathisieren.¹²³

5.2.2 USA

Die USA ist der wohl größte Sportmarkt der Welt. Gemessen am Gesamtumsatz beheimatet Nordamerika (USA und Kanada) vier der fünf größten Sportligen der Welt. Die Abbildung 4 zeigt, dass die National Football League (NFL) im Jahr 2014 mit Abstand die höchsten Umsätze erzielte. Knapp 2 Mrd. Euro weniger setzte die populäre Major League Baseball (MLB) um. Sie steht damit vor der englischen Premier League (3,9 Mrd. Euro) und den anderen amerikanischen Top-Ligen National Basketball Association (NBA; 3,4 Mrd.) und National Hockey League (2,6 Mrd. Euro). Die Bundesliga lag 2014 mit einem Umsatz von 2,2 Mrd. auf Platz 6.¹²⁴



**Abbildung 4: Die umsatzstärksten Profiligen 2014
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Sturm (2016))**

Die Fußballligen in England und Deutschland dominieren den Sport in ihren Ländern und sind allen anderen Sportligen weit überlegen. Allein die Tatsache, dass die vier großen Ligen in Amerika nebeneinander erfolgreich existieren können und einen kumulierten Umsatz von 19,7 Mrd. Euro erwirtschaften, zeigt wie groß der Sportmarkt in den USA ist.

¹²³ Vgl. Stadionwelt (2015): „Man darf den Zug nicht verpassen“, o.S.

¹²⁴ Vgl. Sturm (2016): Europäische Zahlenflut, S.14.

Durch die enorme Sportbegeisterung der amerikanischen Konsumenten entwickelte sich nach Shank und Lyberger eine 470 Milliarden US-Dollar schwere Sportindustrie.¹²⁵

Die amerikanische Fußballliga, die Major League Soccer, die erst 1996 ihre erste Saison mit 10 Teams auspielte, kann allerdings bei weitem nicht mit den großen Ligen mithalten. Denn der Fußball ist in den USA noch ein Nischensport. Laut einer Studie von Repucom aus dem Jahr 2014 interessieren sich 27 % der Amerikaner für den Sport. Für nur 9 % ist es der Sport, den sie am liebsten im Fernsehen schauen. Immerhin 10 % der Amerikaner spielen Fußball regelmäßig.¹²⁶ Doch der Fußball entwickelt sich. Vor allem bei der jungen Generation wird Fußball immer populärer. Unter den 12 bis 18-jährigen Jugendlichen ist der Sport mittlerweile genauso beliebt wie Baseball. Auch der Zuschauerschnitt in der Liga wuchs auf 21.700 Zuschauer pro Spiel. Darüber hinaus wird die Liga weiter wachsen. Im Jahr 2020 sollen 30 Franchise teilnehmen, je 15 pro Conference.¹²⁷ Jörg Wacker sieht in dem amerikanischen Markt großes Potential. Im Interview mit dem Sponsors Magazin sagte er, es gäbe dort 15 Millionen Menschen, denen der FC Bayern München gefällt. Es ginge nun vor allem darum diese Sympathisanten nachhaltig zu binden.¹²⁸ 100 Fanclubs hat der FCB bereits in den USA und es sollen noch mehr hinzukommen.¹²⁹ Einen weiteren Schub könnte der Fußball in Amerika durch die Austragung der WM bekommen, denn die USA gilt als Favorit für die Austragung im Jahr 2026.¹³⁰

5.3 Marketingmaßnahmen im Rahmen des Markteintrittes

Im Nachfolgenden sollen die unterschiedlichen Aktivitäten des FC Bayern München auf den Zielmärkten beschrieben und bewertet werden. Dabei sollen die aktuellen Entwicklungen der Marketingmaßnahmen berücksichtigt werden.

5.3.1 Marketing-Reisen

Regelmäßige Reisen in die relevanten Wachstumsmärkte sind ein wichtiges Instrument im Rahmen der Marketingstrategie. Verbunden mit kommunikativen Maßnahmen werden Turniere oder Freundschaftsspiele durchgeführt, um die Präsenz und die Popularität zu steigern. Dieser besondere Absatzweg einer Tournee gibt den Fußballclubs die Möglichkeit seine primäre Leistung im Ausland anzubieten. Der FC Bayern München war bereits in der Saison 2004/2005 für zwei Freundschaftsspiele in den USA. In den Winterpausen der Saisons 2005/06 und 2006/07 wurden Außerdem Trainingslager in Dubai abgehalten.

¹²⁵ Vgl. Shank/Lyberger (2014): Sports Marketing in North America, S. 270.

¹²⁶ Vgl. Repucom (2014): World Football, S. 7-9.

¹²⁷ Vgl. Neumann (2016): Die geschlossene Gesellschaft, S. 4.

¹²⁸ Vgl. Oedinger (2014): „Die Lücke ist enorm“, o. S.

¹²⁹ Vgl. Lehnebach (2016d): 100 US-Fanclubs, o. S.

¹³⁰ Vgl. Handelsblatt (2016): USA der neue Favorit. o. S.

Die primären Auslandsaktivitäten galten damals aber vor allem dem japanischen Markt. So reiste der FCB im Juli 2005 für vier Tage nach Japan, um zwei Freundschaftsspiele zu bestreiten. 2 Millionen Euro soll der FC Bayern für diesen Kurztrip erhalten haben.¹³¹

Dabei wurde auch eine Kooperation mit dem damaligen japanischen Meister Urawa Red Diamonds geschlossen. Die langfristige Partnerschaft sah neben regelmäßigen Freundschaftsspielen auch den Austausch in den Bereichen Scouting und Merchandising vor.¹³²

Die Japaner wollten in Europa bekannter werden, während der FC Bayern einen erleichterten Markteintritt in Japan anstrebte. In den Folgejahren wurden besonders aufgrund der Sponsoreninteressen von Adidas, Lufthansa oder Allianz weitere Spiele und Tourneen in Asien durchgeführt. 2008 bereiste der FCB die Länder Japan, China, Indien und Indonesien im Rahmen einer 10-tägigen Asien-Tour. Unter anderem wurde im Rahmen des eigens konzipierten „Allianz Cup“ eine Partie gegen die Olympia-Mannschaft Chinas ausgetragen.¹³³

Während der Schwerpunkt der Internationalisierung zu dieser Zeit in Asien lag und der Eintritt in die Länder nach dem „Trail-and-Error-Prinzip mit kleinen Schritten“¹³⁴ erfolgte, sind die Internationalisierungsbemühungen seit dem Champions League-Sieg und mit der Einstellung Jörg Wackers im Jahr 2013 deutlich intensiviert worden. Die erste groß angelegte Marketing-Reise, die sog. „Audi Summer Tour USA 2014“, führte den FCB im August 2014 in die USA. Unter dem Veranstaltungsnamen „Audi Football Summit“ spielte der FC Bayern München vor 25.000 Zuschauern in New York gegen den mexikanischen Club Chivas de Guadalajara. Dabei wurde der Aufenthalt in der Metropole auch mit verschiedenen PR-Aktionen verbunden, in denen die Sponsoren mit eingebunden waren. Beispielsweise wurden sowohl im adidas- und T-Mobile-Store als auch im New Yorker Paulaner Bräuhaus Autogrammstunden veranstaltet.¹³⁵ Das zweite Testspiel der Reise bestritt der FCB gegen die Auswahlmannschaft der amerikanischen Liga vor 21.700 Zuschauern in Portland. Das sog. MLS-Allstar-Game wurde in 130 Ländern übertragen, 1,5 Millionen Fans verfolgten das Spiel. Der Zeitpunkt der Reise war sehr günstig. Bei der WM in Brasilien, bei der das Team der USA bis ins Achtelfinale kam, erreichten die Spiele Rekord-Quoten im TV. Allein das Finale zwischen Deutschland und Argentinien verfolgten 26,5 Millionen¹³⁶ Amerikaner. Und mit den Weltmeistern im Kader hat der FCB nochmal

¹³¹ Vgl. Puck/Wirth (2009): Internationalisierung des FC Bayern München, S. 117 f.

¹³² Vgl. Urawa Red Diamonds (o. J.): In the World, o. S.

¹³³ Vgl. van Overloop (2008): Strategische Ansätze der Internationalisierung, S. 590 f.

¹³⁴ van Overloop (2015): Internationalisierung, S. 171.

¹³⁵ Vgl. FC Bayern (2014c): FCB-Profis in New York, o. S.

¹³⁶ Vgl. ESPN (2014): U.S. TV record, o. S.

einen sehr starken zusätzlichen Wert.¹³⁷ Vor der Tour sind zudem das Auslandsbüro in New York eröffnet und der offizielle US Online-Shop gelauncht worden, auf dem spezielle Fanartikel für den amerikanischen Markt angeboten werden.¹³⁸ Die Marketing-Reise damit zu verbinden „sorgt für eine größere Nachhaltigkeit in der Markenentwicklung“¹³⁹

Eine ähnliche Strategie wurde auch im Jahr darauf verfolgt. Vom 16. bis zum 24. Juli bereiste der FC Bayern den zweiten wichtigen Zielmarkt China. Erneut war Anteilseigner Audi Presenting-Partner der „Audi China Summer Tour 2015“. Auf dem Programm standen drei Testspiele, u.a. im Olympiastadion von Peking gegen Valencia und gegen den chinesischen Rekordmeister FC Guangzhou Evergrande.¹⁴⁰ Im Vorfeld der Tour wurde die neue chinesische Website und die eigene chinesische App präsentiert (siehe hierzu 5.3.2). Darüber hinaus eröffneten der FC Bayern und Tmall Global, eine chinesische Online-Plattform für ausländische Unternehmen, den offiziellen FCB Online-Shop in China. Zusammen mit der E-Commerce-Sparte des Platin-Partners DHL, welche den Großteil der Logistikaufgaben koordiniert, können die Fans in China die Markenware auf direktem Weg beziehen. Der Vorstandsvorsitzende Karl-Heinz Rummenigge sagte im Rahmen der Eröffnung, dass der Zugang zu den Fanartikeln für die Beziehungen zu den chinesischen Fans von größter Bedeutung sei. Man werde so eine noch größere Nähe zu den vielen Fans schaffen.¹⁴¹ Rund 25 Millionen Euro Umsatz visiert der FC Bayern München in China zunächst an.¹⁴² Ein Ziel, das vielleicht schon in diesem Jahr erreicht werden kann, denn im Sommer 2017 wird der FCB voraussichtlich erneut in die Volksrepublik und evtl. auch in ein anderes Land reisen.¹⁴³

2016 verschlug es den FCB erneut in die USA. Wieder war Audi der Hauptpartner und Presenter der Tour. Bei der zweiten Tour durch die USA nahmen das Team des FC Bayern erstmals am „International Champions Cup“ teil. Im Rahmen dieses Eventturniers, welches zuletzt auf vier Kontinenten fast parallel ausgetragen wurde, traf der FCB in Chicago auf den AC Mailand, in Charlotte auf Inter Mailand und zum Abschluss in New York im MetLife Stadium auf Real Madrid.¹⁴⁴ Zwar fehlten einige Stars aufgrund der Europa Meisterschaft, dennoch wurden wieder zahlreiche PR-Termine durchgeführt. Zum Beispiel trafen sich einige Bayernprofis mit zwei NBA-Stars und Philipp Lahm durfte den First Pitch

¹³⁷ Vgl. Merx (2014): Bayern-Vorstand Jörg Wacker, o. S.

¹³⁸ Vgl. FC Bayern (2014): US Online-Shop, o. S.

¹³⁹ Henrichs (2014): Alleinstellungsmerkmal Lederhose, S. 1.

¹⁴⁰ Vgl. FC Bayern (2015c): FCB auf großer China-Reise, o. S.

¹⁴¹ Vgl. Absatzwirtschaft (2015c): Online-Fanshop in China, o. S.

¹⁴² Vgl. Schürmann (2015): Mia san China, S. 1.

¹⁴³ Vgl. Zeit Online (2016): Asien-Tour für 2017, o. S.

¹⁴⁴ Vgl. FC Bayern (2016a): Audi Summer Tour 2016. o. S.

(Eröffnungswurf) beim MLB-Match zwischen den Chicago Cubs und den Withe Sox ausführen.¹⁴⁵

Als Teil einer nachhaltigen Gesamtstrategie sind die Marketing-Reisen die jährlichen Highlights der internationalen Aktivitäten. Für die Fans im Ausland stellen sie einmalige Gelegenheiten dar ihren Lieblingsclub hautnah zu erleben. Für den FC Bayern sind die Reisen eine Möglichkeit zur Markterschließung. Dabei soll durch die zahlreichen PR-Termine nicht nur die Aufmerksamkeit und Popularität erhöht werden. Besonders in Zusammenarbeit mit den Partnern und Sponsoren sollen auch neue Kontakte zu Unternehmen im Ausland geknüpft werden, welche idealerweise zu strategischen Partnerschaften ausgebaut werden. Die Interessen der bestehenden Sponsoren spielen daher ebenfalls eine große Rolle. Jörg Wacker sagte hierzu: „Audi, Adidas und jetzt auch Allianz haben nicht ohne Grund die gleichen Zielmärkte wie wir. Wir haben uns gemeinsam mit unseren Anteilseignern und wichtigsten Partnern abgestimmt und entschieden, dass wir uns auf zwei Märkte, nämlich USA und China konzentrieren.“¹⁴⁶

5.3.2 Digitalisierung

Die konventionelle Öffentlichkeitsarbeit reicht heutzutage nicht mehr aus, um die Bedürfnisse der Kunden und der Fans zu bedienen. Die Online-Medien haben die Kommunikations- und Distributionswege vervielfacht. Sie ermöglichen den Clubs eine eigenständige und dauerhafte Präsentation der Marke und sind eine ständige Informations- und Interaktionsplattform für die Fans. Immer wichtiger wird auch die Einbindung von Sponsoren, die die dauerhafte Sichtbarkeit nutzen wollen, wodurch der Verein die digitalen Inhalte monetarisieren kann. Wichtig hierfür ist die Erstellung von interessantem und qualitativ hochwertigem Content.¹⁴⁷

Der FC Bayern München hat sich im digitalen Bereich zunehmend professionalisieren können. In den Jahren 2015 und 2016 wurde das gesamte IT-System mit Hilfe des Software-Partners SAP umgebaut und ein eigenes Rechenzentrum in Zusammenarbeit mit dem Hauptsponsor Deutsche Telekom errichtet. Hier laufen alle digitalen Systeme zusammen, wodurch alle Userdaten und alle Anwendungen, unabhängig von Dritten, gesteuert werden. Die Homepage ist neben Deutsch und Bayerisch in 6 weiteren Sprachen verfügbar, darunter Spanisch, Arabisch, Japanisch und Chinesisch. 2016 konnte die Website 6,5 Millionen Unique Visits verzeichnen, von denen 80 Prozent aus Deutschland kamen. Die Website-Versionen werden dabei teilweise von eigenen Redaktionen im Aus-

¹⁴⁵ Vgl. FC Bayern (2016c): First Pitch. o. S.

¹⁴⁶ Merx (2014): Bayern-Vorstand Jörg Wacker, o. S.

¹⁴⁷ Vgl. Hasenbein (2012): Fußball-Clubs als Marke, S. 424 f.

land gepflegt. In den USA und im arabischen Raum arbeiten jeweils drei Redakteure. In China, wo der FCB wie die DFL mit Hupu Sports kooperiert, wurde zudem eine eigene mobile App entwickelt. Außerdem werden die spezifischen chinesischen Plattformen „Sina Weibo“ (Pendant zu Facebook), „Tencent“ und „WeChat“ (ähnlich wie Whatsapp) und „Youku“ (Pendant zu YouTube) bespielt ¹⁴⁸ Hier kümmern sich fünf eigens ausgewählte Redakteure in Shanghai um die Inhalte. Dadurch soll der Inhalt auf die Bedürfnisse der Konsumenten angepasst und authentischer gestaltet werden. ¹⁴⁹

Die Social Media-Kanäle haben für die Erreichung der internationalen Kommunikationsziele eine besondere Bedeutung. Die Tabelle 1 zeigt die Beliebtheit der vier Top-Clubs auf fünf ausgewählten Social Media-Kanälen und die Anzahl der unterschiedlichen Sprachversionen der eigenen Websites. Zum nationalen Vergleich wurde Borussia Dortmund ebenfalls aufgeführt. Hier zeigt sich, dass der FC Bayern München auf allen Plattformen mehr Menschen erreicht, als der BVB. Besonders groß ist der Unterschied bei Facebook und Instagram. Im Vergleich zu den drei internationalen Top-Clubs Manchester United, Real Madrid und FC Barcelona ist deutsche Meister allerdings auf allen Kanälen Schlusslicht. Die spanischen Clubs haben beide ähnlich viele Follower auf allen Plattformen, wobei der FC Barcelona überall führend ist. Mit 95,7 Millionen Likes auf Facebook erreichen die Katalanen mehr als doppelt so viele Fans wie der FC Bayern München.

	Sprachen der Website (Anzahl)	Social Media-Kanal (Angaben in Mio. Stand: 25.01.2017)				
		Facebook Likes	Instagram Abonnenten	Twitter Follower	Google+ Follower	YouTube Abonnenten
FC Bayern München	8	40,5	8,9	~4,3	2,9	0,6
Borussia Dort- mund	5	15,1	3,4	2,5	1,1	0,2
Manchester United	7	72,4	15,8	10	6,8	-
Real Madrid	9	94,3	43,6	~35,5	7,6	2,2
FC Barcelona	10	95,7	44,9	~37,7	8,9	2,6

**Tabelle 1: Vergleichsübersicht Social Media
(Quelle: Eigene Darstellung)**

¹⁴⁸Vgl. FC Bayern (2015b): neue chinesische Website, o. S.

¹⁴⁹Vgl. Jans (2016): digitale Zukunft, o. S.

Auf Twitter, wo Bayern, Real und Barcelona mehrere Accounts auf verschiedenen Sprachen führen, kommt der FCB auf rund 4,3 Millionen Follower, während Madrid und Barcelona mehr als die 8-fache Reichweite besitzen. Ähnlich ist die Situation bei Instagram.

So scheint mittelfristig nur Manchester United, der als einziger Club keinen YouTube-Kanal betreibt, in Schlagdistanz zu sein.

Dass die Reichweite allein nicht immer entscheidend ist, zeigt die „Red Card“-Studie der Mailman Group aus dem Jahr 2016. Die Beratungsagentur aus Shanghai ermittelte aufgrund der Reichweite, des Engagements und anderen Faktoren die erfolgreichsten Fußballclubs im Hinblick auf den digitalen Auftritt in China. Hierbei konnte der FC Bayern München trotz geringerer Anzahl der Follower den ersten Rang vor Manchester United erzielen. Vor allem das hohe Engagement, also ein intensiver Austausch mit und unter den Usern, war für den FC Bayern München entscheidend.¹⁵⁰

Angesichts der Followerzahlen der Konkurrenz besteht für den FCB ein großes Wachstumspotential. Doch schon jetzt scheinen sich die Bemühungen im Digital-Bereich auszuzahlen. Gut ein Drittel der Sponsoringlöhne werden bereits über die digitalen Plattformen erzielt. Ein Facebook-Post hat dabei einen Wert von 15.000-20.000 Euro. Im Merchandising werden etwa 50 % der Umsätze digital generiert.¹⁵¹

Das zeigt die Bedeutung, die der digitale Markt für den FCB bereits hat. Durch qualitativ hochwertigen Content und zunehmender Popularität im Ausland werden die Fanzahlen weiter steigen, was sich wirtschaftlich noch stärker auswirken wird. Stefan Mennerich, Direktor Medien, Digital und Kommunikation beim FCB, fasst passend zusammen: „Wir haben investiert, weil wir wissen, dass die Digitalisierung die beste Möglichkeit ist, den in Bayern sitzenden und lokal verwurzelten FC Bayern digital in die Welt zu transportieren.“¹⁵²

5.3.3 Spielertransfers und Nachwuchsförderung

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Spielertransfers, die zur Internationalisierung beitragen können, unterscheiden. Zum einen besteht die Möglichkeit einen internationalen Starspieler zu verpflichten. Der Starspieler kann dazu beitragen eine globale Aufmerksamkeit zu erhalten und die Popularität des Clubs zu erhöhen. Zum anderen kann ein Club durch den Kauf einer nationalen Ikone die Marktpresenz in dem jeweiligen Zielmarkt

¹⁵⁰ Vgl. Mailman Group (2016): Red Card 2016, o. S.

¹⁵¹ Vgl. Lehnebach (2016b): Von 52 auf 1, S. 7.

¹⁵² Vgl. Jans (2016): digitale Zukunft, o. S.

steigern.¹⁵³ Beispielsweise verpflichtete der VFL Wolfsburg den chinesischen Spieler Xizhe Zhang zur Rückrunde 2015. Die Vorstellung des Spielers verfolgten 40 Millionen Landsleute live im chinesischen Staatsfernsehen. Weil die sportliche Qualität für die Bundesliga angezweifelt wurde und VFL gleichzeitig einen neuen chinesischen Sponsor präsentierte, wurde über eine geplante PR-Aktion spekuliert.¹⁵⁴ Nach einem halben Jahr, in dem Zhang kein Spiel für den VFL bestritt, ging er zurück zu seinem chinesischen Club Beijing Guoan.¹⁵⁵ Das deutet das Potential einer solchen Verpflichtung an.

Ein Beispiel für den strategischen Transfer eines Starspielers ist die Verpflichtung des ehemaligen englischen Nationalspielers David Beckham, der 2003 für 35 Mio. Euro von Manchester United zu Real Madrid wechselte. Die Einnahmen, die Madrid aus dem Trikotverkauf erwirtschaftete, überstiegen die Erwartungen von 140 Mio. Euro.¹⁵⁶

Aufgrund der wirtschaftlichen Haltung verzichtet der FC Bayern München eher auf den Kauf teurer Stars. Der FCB konnte dafür von der Entwicklung der eigenen Spieler wie Oliver Kahn oder Michael Ballack zu Weltstars profitieren.¹⁵⁷ Jüngste Beispiele sind auch Thomas Müller oder Toni Kroos. Allerdings zeigt die Entwicklung auch, dass immer häufiger kostenintensive Transfers getätigt wurden. Beispiele sind Arturo Vidal oder Javier Martinez.

Ein Beispiel für die Verpflichtung einer nationalen Ikone ist der Wechsel des iranischen Spielers Ali Karimi. Der Transfer wurde als strategische Marketingaktion betitelt. Zwar war Karimi Asiens Fußballer des Jahres 2005, er konnte sich letztlich jedoch nicht durchsetzen.¹⁵⁸ Da das sportliche Potential solcher Spieler meist nicht ausreicht, arbeitet der FC Bayern verstärkt im Nachwuchsbereich im Ausland.¹⁵⁹ So wird jedes Jahr der FC Bayern Youth Cup ausgetragen. Bei dem Format handelt es sich um ein internationales Turnier, bei dem u.a. in China, den USA oder Indien Schulmannschaften teilnehmen. Aus jedem Land werden letztlich zehn Spieler ausgewählt, die dann in der Finalrunde in der Allianz Arena ihr Land vertreten.¹⁶⁰ Zuletzt könnten auch Kooperationen für die Nachwuchsarbeit in China und den USA vereinbart werden. In China soll in Zusammenarbeit mit dem deutsch-chinesischen Ökopark Qingdao die „FC Bayern Football School“ etabliert werden. Geplant sind u.a. Schulungen chinesischer Spieler und Trainer sowie Fußball-

¹⁵³ Vgl. Puck/Wirth (2009): Internationalisierung des FC Bayern München, S. 116 f.

¹⁵⁴ Vgl. Welt (2014): 40 Millionen wollen Wolfsburgs neuen Chinesen sehen, o. S.

¹⁵⁵ Vgl. DFL (2015): Xizhe Zhang verlässt Wolfsburg, o. S.

¹⁵⁶ Vgl. Puck/Wirth (2009): Internationalisierung des FC Bayern München, S. 116.

¹⁵⁷ Vgl. van Overloop (2008): Strategische Ansätze der Internationalisierung, S. 592.

¹⁵⁸ Vgl. Puck/Wirth (2009): Internationalisierung des FC Bayern München, S. 117.

¹⁵⁹ Vgl. van Overloop (2008): Strategische Ansätze der Internationalisierung, S. 592.

¹⁶⁰ Vgl. FC Bayern (2016e): FC Bayern Youth Cup 2017, o. S.

Workshops.¹⁶¹ In den USA wurde im Jahr 2014 eine Partnerschaft mit Global Premier Soccer (GPS), einer der größten Jugendfußball-Organisationen in Nordamerika, geschlossen. Die Zusammenarbeit sieht u.a. einen permanenten Wissensaustausch zwischen GPS und dem FC Bayern Junior Team vor. Mit der Partnerschaft wolle man besonders die wichtige Fan-Gruppe, die Kinder und Jugendlichen, nachhaltig ansprechen, erklärte Jörg Wacker.¹⁶²

Die Aussage zeigt, dass auch Marketingaspekte eine Rolle bei der Nachwuchsförderung im Ausland spielen können. Außerdem können so Talente gesichtet werden, die sich zukünftig möglicherweise zu nationalen Ikonen entwickeln könnten.

5.3.4 Weitere mögliche Ansätze

Im Folgenden sollen weitere mögliche Maßnahmen zur Internationalisierung kurz angesprochen werden.

Eine zukünftige Möglichkeit, die zur weiteren Internationalisierung beitragen kann, ist die virtuelle Werbung. Die Technik ermöglicht eine Überblendung der Banden im Stadion für die TV-Übertragung. So können unterschiedliche Werbebotschaften in unterschiedlichen Märkten platziert werden. Einzelne Märkte können dadurch einzeln vermarktet werden, was enormes Potential im Sponsoring verspricht. Allerdings gibt es bislang noch technische und rechtliche Probleme, die einen dauerhaften Einsatz noch verhindern.¹⁶³ Der FC Bayern München testete die Technik bereits im Jahr 2014 bei einem Heimspiel gegen Freiburg in Zusammenarbeit mit dem Anteilseigner Audi und dem Dienstleister AIM Sport Marketing.¹⁶⁴

Weitere Maßnahmen könnten mit dem Basketballteam des FC Bayern durchgeführt werden. Bereits während der USA-Tour 2014 gab es Kontakt zu der NBA sowie zu einzelnen Basketball-Teams. Denn auch die Basketballmannschaft kann als Botschafter auftreten.¹⁶⁵ Gerade weil die Sportart in den Zielmärkten China und USA so populär ist, kann dies eine besondere Möglichkeit darstellen.

Eine weitere Chance kann auch der Einstieg in den eSport (kompetitiver elektronischer Sport) darstellen. Bereits zahlreiche Fußballclubs besitzen eigene Teams, darunter auch

¹⁶¹ Vgl. FC Bayern (2016d): Ökopark Qingdao, o. S.

¹⁶² Vgl. New Business (2014): FC Bayern München baut Engagement in den USA aus, o. S.

¹⁶³ Vgl. ISPO (2015): „Virtuelle Werbung bald selbstverständlich“, o. S.

¹⁶⁴ Vgl. Lehnebach (2014): FC Bayern testet erstmals virtuelle Werbung, o. S.

¹⁶⁵ Vgl. Merx (2014): Bayern-Vorstand Jörg Wacker, o. S.

der VFL Wolfsburg, FC Schalke 04 oder Manchester City. Auch der FC Bayern München interessiert sich für den Markt. Stefan Mennerich, Direktor Medien, Digital und Kommunikation, sagte hierzu: „Wir analysieren derzeit den Bereich eSport sehr genau.“¹⁶⁶ Für den FC Schalke soll der eSport zur Erschließung neuer, junger Zielgruppen dienen, die vom eSport zum Fußball kommen sollen. Der Fokus liegt dabei auf Asien bzw. China.¹⁶⁷

6 Fazit und Ausblick

Im Rahmen dieser Arbeit konnte ein allgemeiner und aktueller Entwicklungsstand der Internationalisierung der FC Bayern München dargestellt werden. Eine detailliertere Untersuchung war aufgrund des noch jungen Forschungsfeldes und dem beschränkten Zugang zu tiefergreifenden Informationen nicht möglich, weshalb die Arbeit einen eher deskriptiven Charakter besitzt. Dennoch können durch die Beschreibung mögliche Potentiale und zukünftige Entwicklungen abgeleitet werden.

Die Internationalisierung leistet bereits jetzt einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des FC Bayern München. Der FCB konnte in den letzten Jahren eine große Fanbasis im Ausland aufbauen, welche die Grundlage einer zukünftigen Monetarisierung darstellt. Nur durch die Internationalisierung kann der Club das Umsatzwachstum weiterhin auf hohem Niveau halten, um sportlich wie wirtschaftlich konkurrenzfähig zu bleiben.

Der FC Bayern München hat seine Internationalisierung schrittweise entwickeln können. Mit den ersten Reisen nach Asien ab 2005 konnte eine anfängliche Popularität aufgebaut werden. Diese Aktivitäten waren allerdings nicht Teil einer Gesamtstrategie. Vielmehr können sie als Einzelmaßnahmen betrachtet werden, die kaum durch andere Aktivitäten unterstützt wurden. Im Vergleich zu den anderen Top-Clubs war man damit erst spät im Ausland aktiv, weshalb der FCB als Folger bezeichnet werden kann.

Durch die letzten Meisterschaften und den Sieg der Champions League ergaben sich jedoch neue Möglichkeiten. Auf Grundlage dieser sportlichen Erfolge wurde eine umfangreiche Strategie ausgearbeitet, die sich auf die neuen Kernmärkte USA und China fokussiert. Dafür wurden verschiedene Markteintrittsformen gewählt. Über die spezifischen Online-Shops wird der Export professionell gestaltet. Durch die Repräsentanzbüros ist der FCB das ganze Jahr vor Ort präsent. Die hochwertigen Online-Angebote sorgen für einen ständigen Kontakt mit vielen Millionen Fans.

Alle Maßnahmen werden aufeinander abgestimmt, sodass ein einheitliches Markenbild entsteht. Besonders die alljährlichen Marketing-Reisen erzielen große Werbeeffekte.

¹⁶⁶ Vgl. Lehnebach (2016e): FC Bayern prüft eSport-Einstieg, o. S.

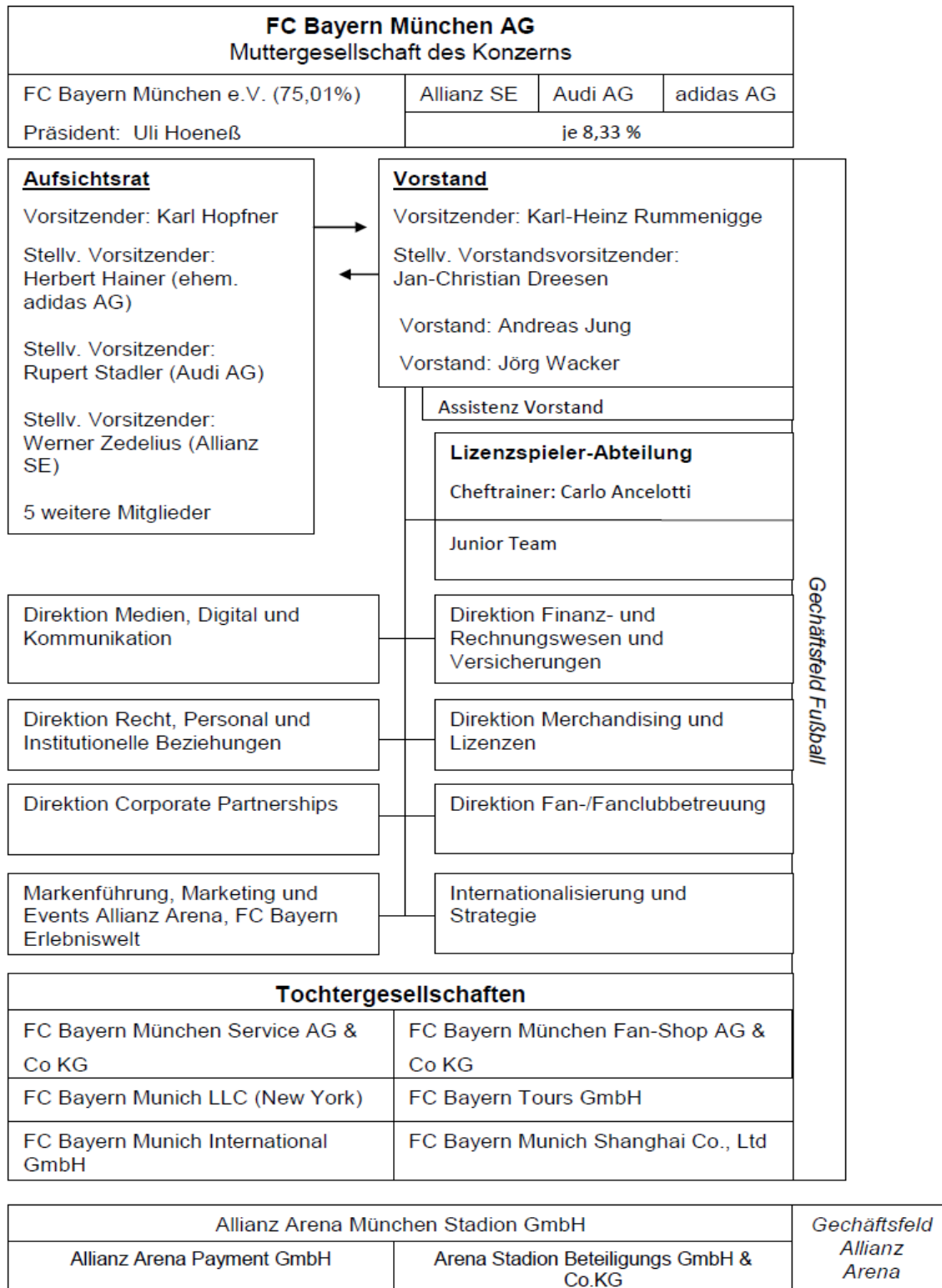
¹⁶⁷ Vgl. Eberhart (2017): eSport soll S04-Vermarktung in Asien beflügeln, o. S.

Schon jetzt sind Umsatzsteigerungen in den Bereichen Sponsoring und Merchandising zu erkennen. Mittel- bis langfristig sind auch höhere Einnahmen aus der Zentralvermarktung der DFL zu erwarten. Die DFL ist im Hinblick auf die Auslandsvermarktung professionell aufgestellt und wird neue Rekordeinnahmen aus dem Verkauf der internationalen Medienrechte verkünden können.

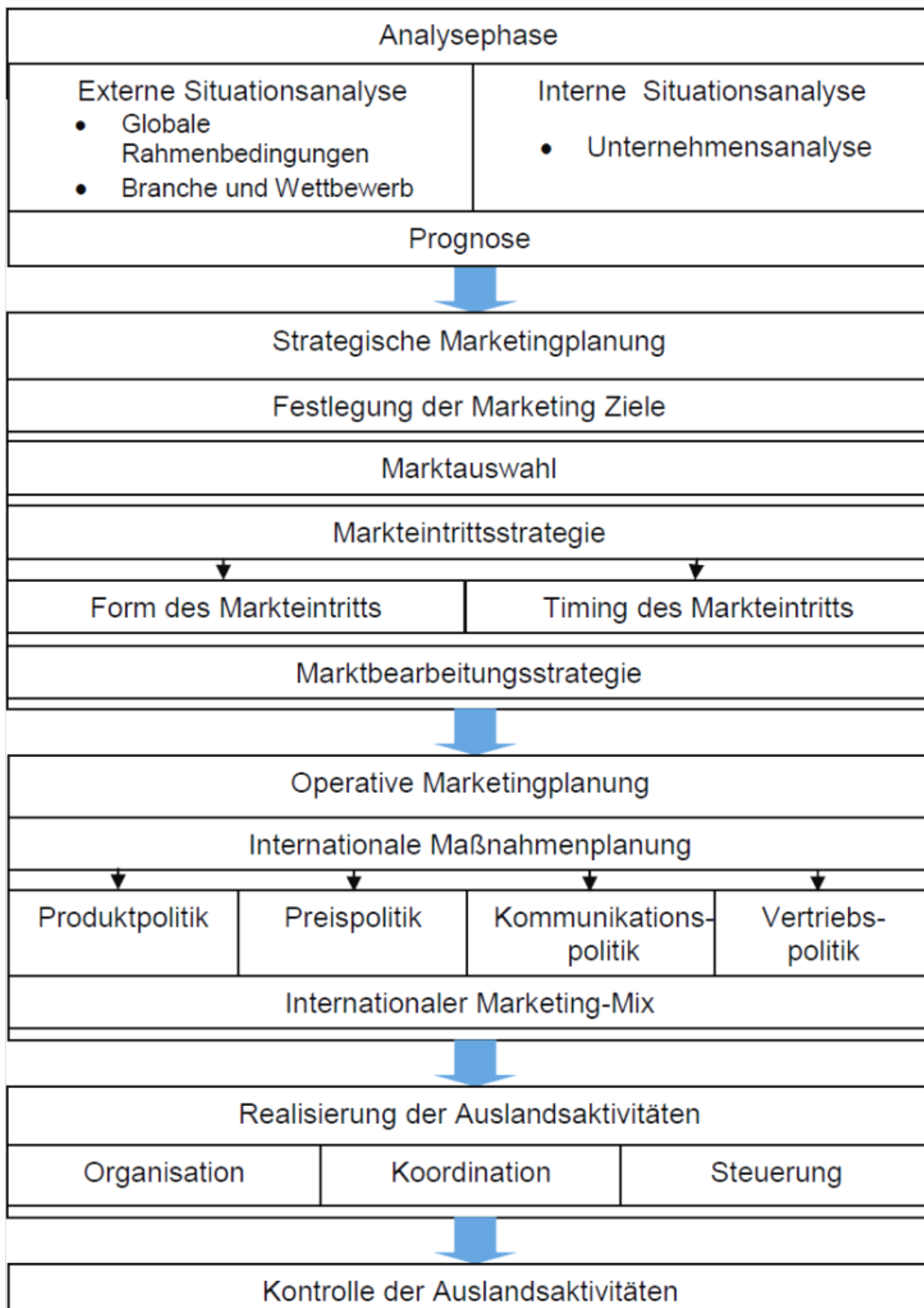
Vor dem Hintergrund der stark wachsenden Fußballmärkte in beiden Zielmärkten ist davon auszugehen, dass die Anzahl der Fans noch einmal deutlich gesteigert werden kann. Damit wird sich aber auch die Zahl der Konkurrenten erhöhen. Doch der FC Bayern besitzt eine gute Ausgangslage, um auch in Zukunft weitere Marktanteile gewinnen zu können. Dabei wird der sportliche Erfolg weiterhin die wichtigste Voraussetzung bleiben.

Anhang

Anhang 1: Organigramm FC Bayern München AG¹⁶⁸



¹⁶⁸ Eigene Darstellung nach FC Bayern (o.J.), o.S.; FC Bayern München AG (2015): Konzernabschluss 2014/2015).

Anhang 2: Internationaler Marketing-Managementprozess¹⁶⁹

¹⁶⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Berndt et al. (2010), S.14.

Literaturverzeichnis

- Adjouri, N. (2014): *Alles was Sie über Marken wissen müssen*-Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Alexa, F. (2014): *Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen*. In: Preuß, H./Huber, F./Schunk, H./Könecke, T. (Hrsg.): *Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 167-193.
- Backhaus, K./Büschken, J./Voeth, M. (2000): *Internationales Marketing*. 3., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bagusat, A./Hermanns, A. (2012): *Grundlagen des Sportsponsorings*. In: Galli, A./Elter, V.-C./Gömmel, R./Holzhäuser, W./Straub, W. (Hrsg.): *Sportmanagement*. 2., völlig neu überarb. Aufl. München: Vahlen, S. 456-479.
- Benner, G. (1992): *Risk-Management im professionellen Sport: auf der Grundlage von Ansätzen einer Sportbetriebslehre*. Bergisch Gladbach: Eul.
- Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (2010): *Internationales Marketing-Management*. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Berlin: Springer.
- Breuer, C./Wicker, P./Pawlowski, T. (2008): *Der Wirtschafts- und Wachstumsmarkt Sport*. In: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): *Management und Marketing im Sport - Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 23- 47.
- Bruhn, M. (2010): *Sponsoring*. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2012): *Marketing-Grundlagen für Studium und Praxis*. 11. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruhn, M./Hadwich, K. (2016): *Internationales Dienstleistungsmarketing*. Strategien-Instrumente-Methoden. In: Diller, H./Köhler, R. (Hrsg.): *Kohlhammer Edition Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bühler A./Nufer, G. (2011): *Marketing im Sport*. In: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): *Marketing im Sport. Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing*. 2. völlig neu bearb. u. wesentl. erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 25-61.
- DFL (2016a): *Aufbruch zu Grossen Zielen*. In: *Bundesliga Magazin*. 12/2016, Frankfurt am Main, S. 14-19.
- Freyer, W. (2011): *Sport-Marketing*. Modernes Marketing-Management für die Sportbetriebe. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Fritsch, C. (2012): *Auslandsvermarktung von Sportligen in Europa: das Beispiel der Fußball-Bundesliga*. In: Büch, M.-P./Meanning, W./Schulke, H.-J. (Hrsg.): *Sport und Sportgroßveranstaltungen in Europa-zwischen Zentralstaat und Regionen*. Hamburg: University Press, S. 127-147.

- Hasenbein, P. (2012): „Entscheidend ist nicht immer nur auf dem Platz...“ – Entwicklung und Perspektiven von *Fußball-Clubs als Marke* sowie deren Geschäftsfelder aus Sicht von SPORTFIVE. In: Galli, A./Elter, V./Gömmel R./Holzhäuser, W./Straub, W. (Hrsg.): Sportmanagement. München, S. 417-434.
- Horch, H.-D./Schubert, M./Walzel, S. (2014): *Besonderheiten der Sportbetriebslehre*. Berlin: Springer Gabler.
- Lehnebach, N. (2016a): *Satt im Korridor*. In: Sponsors Magazin. 6/2016, Hamburg, S. 6 f.
- Lehnebach, N. (2016b): *Von 52 auf 1*. In: Sponsors Magazin. 10/2016, Hamburg, S. 6 f.
- Meffert, H./Bolz, J. (1994): *Internationales Marketing-Management*. In: Meffert, H./Köhler, R. (Hrsg.): KohlhammerEdition Marketing. 2., völlig überarb. Aufl., Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer.
- Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (2002): Stellenwert und *Gegenstand des Markenmanagements*. In: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler, S. 3-13.
- Meffert, H./Pues, C. (2002): *Timingstrategien* des internationalen Markteintritts. In: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 403- 416.
- Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2012): *Marketing*. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele. 11., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2002): Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene *Einflussfaktoren der Markteintrittsform*. In: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 381-402.
- Nufer, G./Bühler, A. (2008a): *Sportmanagement und Sportmarketing*: Einführung und Perspektive. In: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): Management und Marketing im Sport - Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 3-21.
- Nufer, G./Bühler, A. (2008b): *Marketing im Sport*. In: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): Management und Marketing im Sport - Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 325-356.
- Nufer, G./Bühler, A. (2011a): *Sportmarketing*: Einführung und Perspektive. In: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing. 2. völlig neu bearb. u. wesentl. erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 3-24.
- Oedinger, F. (2016a): *Angriff auf die Weltspitze*. In: Sponsors Magazin. 12/2016, Hamburg, S. 20-22.
- Oedinger, F. (2016b): *Total global*. In: Sponsors Magazin. 12/2016, Hamburg, S. 24-30.

- Puck, J. F./Wirth, T. (2009): Die *Internationalisierung des FC Bayern München*. Konfiguration, Koordination und Kundenintegration bei einem international tätigen Fußballclub. In: Holtbrügge D./ Holzmüller, H./von Wangenheim, F. (Hrsg.): Management internationaler Dienstleistungen mit 3K. Wiesbaden: Gabler, S. 111-128.
- Riedmüller, F. (2008): *Marketingkonzepte für Anbieter im Sportmarkt*. In: Hermanns, A./Riedmüller, F. (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing. 2. vollst. überarb. Aufl., München: Vahlen, S. 101-127.
- Riedmüller, F. (2014): *Marken-Management für Vereine als Ansatz zur Sicherung langfristiger sportlich-wirtschaftlicher Erfolge*. In: Preuß, H./Huber, F./Schunk, H./Könecke, T. (Hrsg.): Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 73-91.
- Roemer, E. (2014): *Internationales Marketing Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schafmeister, G. (2006): Dienstleistungsexport- Grundsätzliche Überlegungen zur *Auslandsvermarktung nationaler Sportserien*. In: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): Innovatives Dienstleistungsmarketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: DUV, S. 291-311.
- Shank, M. D./Lyberger, M. R. (2014): *Sports Marketing in North America*. In: Bühler, A./Nufer, G. (Hrsg.): International Sports Marketing. Principles and Perspectives. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 249-275.
- Strum, M. (2016): *Europäische Zahlenflut*. In: Sponsors Magazin. 1/2016. Hamburg, S. 14-15.
- Suchy, G. (2011): *Public Relations und Social Media im Sport*. In: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing. 2. völlig neu bearb. u. wesentl. erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 349-374.
- van Overloop, P. C. (2008): *Strategische Ansätze der Internationalisierung professioneller Sportclubs-dargestellt am Beispiel FC Bayern München*. In: Hermanns, A./Riedmüller, F. (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing. 2. vollst. überarb. Aufl., München: Vahlen, S. 569-595.
- van Overloop, P. C. (2015): *Internationalisierung professioneller Fußballclubs*. Grundlagen, Status quo und Erklärung aus Sicht des internationalen Managements. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wagner, G. (2016): *Drei plus drei*. In: Sponsors Magazin. 9/2016, Hamburg, S. 6 f.
- Wesnitzer, M. (1993): *Markteintrittsstrategien in Osteuropa*. Konzepte für die Konsumgüterindustrie. In: Macharzina, K. et al. (Hrsg.): mir-Edition. Management International Review. Wiesbaden: Gabler.
- Woratschek, H. (2004): Einführung: *Kooperenz im Sportmanagement*-Eine Konsequenz der Wertschöpfungslogik von Sportwettbewerbern und Ligen. In: Zieschang, K./Woratschek, H./Beier, K. (Hrsg.): Kooperenz im Sportmanagement. Schorn-dorf: Hofman, S.9-30.

Internetquellen

- Absatzwirtschaft (2015): Internationalisierungsstrategie: FC Bayern eröffnet *Online-Fanshop in China*. URL: <http://www.absatzwirtschaft.de/internationalisierungsstrategie-fc-bayern-eroeffnet-online-fanshop-in-china-54923/> (Abruf: 10.01.2017).
- Ashelm, M. (2007): *Go east* – Bundesliga auf Asien-Tour. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/fussballvermarktung-go-east-bundesliga-auf-asien-tour-1489318.html> (Abruf: 03.12.2016).
- Ashelm, M. (2015): Die Bundesliga erreicht eine Milliarde Haushalte. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/1-milliarde-haushalte-in-der-welt-empfangen-fussball-bundesliga-13741879.html> (Abruf: 29.12.2016).
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (2016): *Geschäftsbericht 2015/2016*. [PDF-Datei]. Dortmund. URL: <http://aktie.bvb.de/Publikationen/Geschaeftsberichte/Geschaeftsbericht-2015-2016-KGaA-Konzern> (Abruf: 03.01.2017).
- Brand Finance (2016): *Brand Finance Football 50*. [PDF-Datei]. URL: http://brandfinance.com/images/upload/football_50_report_for_print.pdf (Abruf: 30.11.2016).
- Bühler, A./Scheuermann, T./ Nufer, G. (2013): *Markentypen im deutschen Profisport* – Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojekts zur Markenwahrnehmung in den deutschen Teamsportligen. In: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): *NACHSPIELZEIT* die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing. Nr. 2013-3, Reutlingen. URL: https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/bitstream/handle/10900/44160/pdf/NACHSPIELZEIT_2013_3.pdf?sequence=1 (Abruf: 27.12.2016).
- Deloitte (2016): *Annual Review of Football Finance*. [PDF-Datei]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2016.pdf> (Abruf: 12.12.2016).
- Deloitte (2017): *Football Money League Report 2017*. [PDF-Datei]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sport-football-money-league-2017.pdf> (Abruf: 18.01.2017).
- DFL (2015): *Xizhe Zhang verlässt Wolfsburg* gen China. URL: <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/xizhe-zhang-verlaesst-wolfsburg-gen-china.jsp> (Abruf: 17.01.2017).
- DFL (2016b): *Satzung*. [PDF-Datei]. URL: http://s.bundesliga.de/assets/doc/1120000/1115290_original.pdf (Abruf: 28.12.2016).

- DFL (2016c): *International Legens Tour*. URL: <http://www.bundesliga.com/en/news/Bundesliga/noblsp-bundesliga-2016-17-international-legends-tour-lehmann-matthaus.jsp> (Abruf 28.12.2016).
- DFL (2017a): *DFL-Report 2017*. URL: http://s.bundesliga.de/assets/doc/1120000/1118740_original.pdf (Abruf: 26.01.2016).
- DFL (2017b): *Profil*. Die Kernaufgaben der DFL. URL: <http://www.bundesliga.de/de/dfl/profil/kernaufgaben/> (Abruf: 28.12.16).
- DFL SE (o.J.a): *Unser Unternehmen*. URL: http://dfl-sports-enterprises.com/Unser_Unternehmen/language/de.html (Abruf: 28.12.2016).
- DFL SE (o.J.b): *Audiovisual Rights*. URL: <http://dfl-sports-enterprises.com/international/language/de.html> (Abruf: 28.12. 2016).
- Eberhart, H. (2017): *eSport soll S04-Vermarktung in Asien beflügeln*. URL: <http://www.sponsors.de/esport-soll-s04-vermarktung-asien-befluegeln> (Abruf: 17.01.2016).
- ESPN (2014): World Cup final sets *U.S. TV record*. URL: <http://www.espnfc.com/fifa-world-cup/story/1950567/world-cup-final-most-watched-soccer-game-in-us-history-more-than-26-million-viewers> (Abruf: 12.01.2017).
- FAZ (2002): Flammende Appelle zur *AG-Umwandlung*. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fc-bayern-flammende-appelle-zur-ag-umwandlung-147956.html> (Abruf: 13.12.2016).
- FAZ (2014): *Das große Geld* liegt im Ausland. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/bundesliga-werbetouren-das-grosse-geld-liegt-im-ausland-12742066.html> (Abruf: 04.12.2016).
- FC Bayern (o.J.): *FC Bayern München AG*. URL: <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag> (Abruf: 12.12.2016).
- FC Bayern (2014a): *Allianz beteiligt sich* an FC Bayern München AG. URL: <https://fcbayern.com/de/news/2014/02/allianz-beteiligt-sich-an-fc-bayern-munchen-ag> (Abruf: 13.12.2016).
- FC Bayern (2014b): FC Bayern launcht offiziellen *US Online-Shop*. URL: <https://fcbayern.com/de/news/2014/07/presseinfo-fcb-launcht-offiziellen-us-online-shop> (Abruf: 13.01.2017).
- FC Bayern (2014c): Straffer Zeitplan für *FCB-Profis in New York*. URL: <https://fcbayern.com/de/news/2014/08/fcb-mit-vollem-terminplan-in-new-york-city> (Abruf: 11.01.2017).
- FC Bayern (2015a): FC Bayern München mit *Rekordgewinn im Meisterjahr*. URL: <https://fcbayern.com/de/news/2015/11/jhv-2015-fc-bayern-mit-rekordgewinn-im-meisterjahr> (Abruf: 07.01.2016).
- FC Bayern (2015b): FC Bayern startet neue *chinesische Website*. URL: <https://fcbayern.com/de/news/2015/07/presseerklarung-fc-bayern-startet-neue-chinesische-website> (Abruf: 10.01.2017).

- FC Bayern (2015c): *FCB vor Saisonstart auf großer China-Reise*. URL: <https://fcbayern.com/de/news/2015/05/presseerklärung-fcb-vor-saisonstart-auf-grosser-china-reise> (Abruf: 11.01.2017).
- FC Bayern (2016a): *Audi Summer Tour 2016: FCB reist in die USA*. URL: <https://fcbayern.com/de/news/2016/03/audi-summer-tour-2016-fcb-reist-in-die-usa> (Abruf: 14.01.2017).
- FC Bayern (2016b): *Eröffnung des neuen Fan-Shops in Mannheim*. URL: <https://fcbayern.com/de/news/2016/09/pressemitteilung-eroeffnung-des-neuen-fan-shops-in-mannheim> (Abruf: 16.12.2016).
- FC Bayern (2016c): *Bayern zwischen First Pitch und Marketing*. URL: <https://fcbayern.com/de/news/2016/07/action-satt-am-letzten-tag-in-chicago> (Abruf: 14.01.2017).
- FC Bayern (2016d): *FC Bayern München und deutsch-chinesischer Ökopark Qingdao vereinbaren Partnerschaft*. URL: <https://fcbayern.com/de/news/2016/10/fc-bayern-muenchen-und-deutsch-chinesischer-oekopark-qingdao-vereinbaren-partnerschaft> (Abruf: 18.01.2017).
- FC Bayern (2016e): *Kick-off zum FC Bayern Youth Cup 2017*. URL: <https://fcbayern.com/de/news/2016/11/kick-off-zum-fc-bayern-youth-cup-2017> (Abruf: 18.01.2017).
- FC Bayern München AG (2015a): *Konzernabschluss 2014/2015*. München, Online bezogen über Bundesanzeiger Verlag (Hrsg.), Suchbegriff: „FC Bayern München AG“, URL: <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet> (Abruf: 15.12.2016).
- FC Bayern München AG (2016a): *Die Mitglieder-Entwicklung des FC Bayern München e.V.* [PDF-Datei]. München, S.1, URL: https://fcbayern.com/binaries/content/assets/downloads/homepage/jhv/mitglieder_fanclubs_kidsclub_15-16.pdf (Abruf: 13.12.2016).
- FC Bayern München AG (2016b): *Jahresabschluss Konzern*. [PDF-Datei]. München, URL: https://fcbayern.com/binaries/content/assets/downloads/homepage/jhv/jahresabschluss_konzern_15-16.pdf (Abruf: 13.12.2016).
- FC Bayern München AG (2016c): *Jahresabschluss AG*. [PDF-Datei]. München, URL: https://fcbayern.com/binaries/content/assets/downloads/homepage/jhv/jahresabschluss_ag_15-16.pdf (Abruf: 13.12.16).
- FC Bayern München AG (2016d): *Der Konzern FC Bayern München mit Rekordergebnis*. [PDF-Datei]. München, URL: https://fcbayern.com/binaries/content/assets/downloads/homepage/jhv/kennzahlen_15-16.pdf (Abruf: 13.12.2016).
- FC Bayern Tours (o.J.): *Wir über uns*. URL: <http://www.fcbayerntours.de/sport-fussballreisen/service/ueber-fc-bayern-tours.html> (Abruf: 14.12.2016).
- Grzanna, M. (2017): *Chinas aufgeblasene Fußballliga*. URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/fussball-chinas-aufgeblasene-fussballliga-1.3318103> (Abruf: 10.01.2017).

- Handelsblatt (2016): Europa und Asien sind raus-USA der neue Favorit. URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/vergabe-der-fussball-wm-2026-europa-und-asien-sind-raus-usa-der-neue-favorit/14690152.html> (Abruf: 05.10.2017).
- Henrichs, C. (2014): *Alleinstellungsmerkmal Lederhose*, S. 1. URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/us-reise-des-fc-bayern-alleinstellungsmerkmal-lederhose/10302724.html> (Abruf: 14.01.2017).
- Jans, G. (2016): Wie der FC Bayern seine digitale Zukunft plant. URL: http://www.ispo.com/people/id_79080798/fc-bayern-4-0-mit-neuer-digitalstrategie-an-die-weltspitze.html (Abruf: 03.01.2017).
- Hecker, A. (2017): „Es geht nur noch ums Rausquetschen“. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/dfl-chef-seifert-mahnt-beim-neujahrsempfang-14680100.html> (Abruf: 17.01.2017).
- ISPO (2015): „*Virtuelle Werbung bald selbstverständlich*“. URL: http://www.ispo.com/unternehmen/id_76150320/-virtuelle-werbung-wird-bald-selbstverstaendlich-sein-.html (Abruf: 19.01.2017).
- Lehnebach, N. (2014): FC Bayern testet erstmals virtuelle Werbung. URL: <http://www.sponsors.de/fc-bayern-testet-erstmal-virtuelle-werbung> (Abruf: 19.01.2017).
- Kantar Media (o.J.): 2014 FIFA World Cup Brazil™ – *Television Audience Report*. URL: [http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/tv/02/74/55/57/2014fwcbraziltvaudiencereport\(draft5\)\(issuedate14.12.15\)_neutral.pdf](http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/tv/02/74/55/57/2014fwcbraziltvaudiencereport(draft5)(issuedate14.12.15)_neutral.pdf) (Abruf: 10.01.2016).
- Lehnebach, N. (2016c): FC Bayern steigert Sponsoring-Erlöse um 49%. URL: <http://www.sponsors.de/fc-bayern-steigert-sponsoring-erloese-um-49-prozent> (Abruf: 29.12.2016).
- Lehnebach, N. (2016d): FC Bayern hat 100 US-Fanclubs. URL: <http://www.sponsors.de/fc-bayern-hat-100-us-fanclubs> (Abruf: 02.12.2016).
- Lehnebach, N. (2016e): FC Bayern prüft eSport-Einstieg. URL: <http://www.sponsors.de/fc-bayern-prueft-esport-einstieg> (Abruf: 19.01.2017).
- Merx, S. (2014): FC Bayern-Vorstand Jörg Wacker: „2015 steht Asien auf dem Plan“. URL: <http://www.wsj.de/nachrichten/SB10001424052702304644204580092942569207502> (Abruf: 13.01.2017).
- Mailman Group (2016): *Red Card 2016-China Digital Football Index*. URL: http://cdn2.mailmangroup.com/wp-content/themes/new_mailman_theme/reports/red-card-2016/red-card-2016.pdf (Abruf: 12.11.2016).
- Neumann, T. (2016): *Die geschlossene Gesellschaft*. URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/fussball-in-den-usa-139-millionen-dollar-verlust/14957424-4.html> (Abruf: 10.01.2017).
- New Business (2014): FC Bayern München baut Engagement in den USA aus. URL: <http://www.new->

business.de/sponsoring/detail.php?rubric=SPONSORING&nr=663149 (Abruf: 18.01.2017).

Nielsen Sports (2016): *China and Football*. URL: http://niensports.com/wp-content/uploads/2014/09/Nielsen_ChinaFootball_Report_2016_EN_WEB.pdf (Abruf: 20.12.2016).

Oedinger, F. (2014): „Die Lücke ist enorm“. URL: <http://www.sponsors.de/die-luecke-ist-enorm> (Abruf: 29.12.2016).

Rehm, H. (2016): Die *Medienfabrik* der Bundesliga. URL: <http://www.sponsors.de/die-medienfabrik-der-bundesliga> (Abruf 27.12.2016).

Rentz, I. (2016a): Der Rekordmeister eröffnet ein *Büro in China*. URL: <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/FC-Bayern-Muenchen-Der-Rekordmeister-eroeffnet-ein-Buero-in-China-140759> (Abruf: 15.11.2016).

Rentz, I (2016b): Wie die *DFL mit neuen Digital-Angeboten* die Auslandsvermarktung vorantreiben will. URL: <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/Fussball-Bundesliga-Wie-die-DFL-mit-neuen-Digital-Angeboten-die-Auslandsvermarktung-vorantreiben-will-141724> (Abruf: 15.12.2016).

Repucom (2014): *World Football*. [PDF-Datei], URL: http://niensports.com/wp-content/uploads/2014/09/Repucom_World-Football.pdf (Abruf: 16.01.2017).

Schürmann, L. (2015): *Mia san China*. URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/international/fc-bayern-will-china-erobern-a-1044669.html> (Abruf: 12.01.2017).

Stadionwelt (2007): *1860 veräußert Rückkaufsrecht*. URL: http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/index.php?folder=sites&site=news_detail&news_id=1872 (Abruf: 14.12.2016).

UEFA (2017a): *UEFA-Ranglisten* für Klubwettbewerbe. URL: <http://de.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/index.html> (Abruf: 14.01.2017).

UEFA (2017b): The European Club Footballing Landscape. Club Licensing *Benchmarking Report* Financial Year 2015. [PDF-Datei]. URL: http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/42/27/91/2422791_DOWNLOAD.pdf (Abruf: 13.01.2017).

Urawa Red Dimonds (o. J.): *In the World*. URL: http://www.urawa-reds.co.jp/english/club-in_the_world.html (Abruf: 07.01.2017).

Welt (2014): *40 Millionen wollen Wolfsburgs neuen Chinesen sehen*. URL: <https://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/vfl-wolfsburg/article135431290/40-Millionen-wollen-Wolfsburgs-neuen-Chinesen-sehen.html> (Abruf: 17.01.2017)

- Woisetschläger, D.M./Backhaus, C./Dreisbach, J. (2016):Fußballstudie 2016-*Die Markenlandschaft der Fußballbundesliga*. In: Sprengler, T./Woisetschläger, D.M. (Hrsg.): Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion. [PDF-Datei]. Braunschweig. URL: http://www.acurelis.com/system/files/publikationen/Fussballstudie_2016.pdf (Abruf: 10.12.2016).
- Woratschek, H./Kunz, R./Brehm, P. (2008): International Marketing of the German Football Bundesliga: *Exporting a National Sport League* to China. Diskussionspapier 01_08. [PDF-Datei], Universität Bayreuth. URL: http://www.fwi.uni-bayreuth.de/de/download/WP_01-08.pdf (Abruf: 01.12.2016).
- Zimmermann, C. (2016): FCB wirtschaftet auf höchstem „*Champions-League-Niveau*“. URL: <https://fcbayern.com/de/news/2016/11/jhv-2016-fc-bayern-prasentiert-neue-rekordzahlen> (Abruf: 13.12.2016).
- Zeit Online (2016): Bayern München plant *Asien-Tour für 2017*. URL: <http://www.zeit.de/news/2016-07/21/fussball-bayern-muenchen-plant-asien-tour-fuer-2017-21073204> (Abruf: 13.01.2017).

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und noch nicht veröffentlicht.

Salzgitter, Datum

(Unterschrift)